

**ALMA MATER STUDIORUM  
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA**

*Dipartimento di Scienze dell'Educazione*

**Dottorato di ricerca in Psicologia Sociale, dello Sviluppo e delle Organizzazioni  
XX Ciclo**

*Tesi di Dottorato*  
**CARRIERE PROFESSIONALI: ASPETTI PSICOSOCIALI  
DELLE TRANSIZIONI**

**Candidato: PIERPAOLO SCARPUZZI**

Coordinatore	Tutor
Chiar.ma Prof.essa <b>MONICA RUBINI</b>	Dott. <b>MARCO GIOVANNI MARIANI</b>

**Settore disciplinare M-PSI/06  
Anno 2009**

## INDICE:

Introduzione

### PARTE I

#### CAPITOLO I

Nuove carriere e rischio nelle transizioni volontarie

1. Introduzione	5
2. Carriera e teorie tradizionali in psicologia	7
3. Concettualizzazioni moderne di carriera	8
4. Il rischio nella decisione di cambiare lavoro	10
4.1 Il turnover come comportamento rischioso	14
4.2 Teorie su turnover e rischio	15
4.3 Decision-making e rischio	16
5. Le decisioni rischiose nel contesto organizzativo	18
6. Le determinanti della percezione del rischio nel turnover	21
6.1 Differenze individuali	22
6.2 Schemi di riferimento individuali	23
6.3 Contesto della decisione	24
6.4 Influenze sociali	26
7. Propensione al rischio e percezione del rischio come determinanti prossimali del turnover	27
	30

#### CAPITOLO II

La sfida della flessibilità: *insecurity* vs. *employability*

1. Introduzione e definizione di <i>job insecurity</i>	32
2. La natura dell'insicurezza lavorativa	34
3. Conseguenze dell'insicurezza lavorativa	36
4. Diminuzione dell'insicurezza	38
5. Il concetto di <i>employability</i>	40
5.1 Le basi dell' <i>employability</i>	41
6. Le dimensioni dell' <i>employability</i>	43
6.1 Identità di carriera	43

	45
6.2 Adattabilità individuale	47
6.3 Capitale umano e sociale	

### CAPITOLO III

I valori professionali come bussola per l'orientamento delle carriere

Valori professionali

1. Introduzione	49
2. Valori e valori professionali	50
2.1 Valori professionali	51
3. Contributi teorici sui valori professionali	53
4. Sviluppo e determinanti dei valori professionali	59
5. Valori professionali e selezione del personale	62
6. Conclusioni: la costruzione volontaria della carriera tra rischi, flessibilità e valori	66

### PARTE II

#### CAPITOLO I

Ricerca

1 Presentazione delle ricerche	
1.1 Premessa	68

#### CAPITOLO II

2 Prima ricerca	70
2.1 Obiettivi	70
2.2 Metodologia	72
2.2.1 Partecipanti	72
2.2.2 Fasi della ricerca e Strumento	76
I.V.P.	
Percezione del rischio	
Scala breve sull'insicurezza lavorativa	
Scala Impiegabilità percepita	
2.2.3 Risultati	90
Tutto il campione	

Figure Professionali	
Tipologie Contrattuali	
Reddito	
Regressioni	
2.3 Sintesi dei principali risultati	122
CAPITOLO III	
3 Seconda ricerca	127
3.1 Obiettivi	127
3.2 Metodologia	129
3.2.1 Partecipanti	129
3.2.2 Strumento	131
Le fasi dell'intervista	
Le fasi d'acquisizione delle informazioni	
Validità dell'intervista di selezione	
3.3 Risultati	134
Tutto il campione	
Figure Professionali	
Anzianità di ruolo	
Stabilità contrattuale	
Settore di riferimento	
Dimensioni aziendali	
Percorso lavorativo	
3.4 Sintesi dei principali risultati	166
CAPITOLO IV	
Conclusioni Generali	170
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	177
ALLEGATI	198

## INTRODUZIONE

Tutti noi nella vita ci siamo trovati e/o ci troveremo ad affrontare delle scelte in ambito di carriera preferendo una soluzione al posto di un'altra.

Ai giorni nostri le scelte e i cambiamenti in ambito lavorativo non finiscono con l'entrata nel mondo del lavoro ma continuano e si protraggono per tutta la carriera. Delle volte siamo costretti a subire dei cambiamenti altre invece siamo noi a ricercarli e a volerli fortemente.

Una delle caratteristiche interessanti di questa diversità, rispetto alle generazioni precedenti, è il fatto che può essere vissuto come un'opportunità, volta a migliorarci o a correggere uno degli aspetti più importanti della nostra vita. Un'opportunità che però allo stesso tempo è un rischio, cambiare può essere in meglio ma può anche voler dire poter perdere tutto quelle sicurezze che siamo riusciti gradualmente e faticosamente ad ottenere. Come recita un vecchio detto popolare si conosce ciò che si abbandona, ma non quello che si troverà.

Studiare alcune variabili del contesto ci permette di capire come le persone anche in situazioni economiche e politiche non favorevoli hanno la voglia di mettersi in gioco e volontariamente si mettono alla ricerca di nuove opportunità.

Indagare i valori lavorativi insieme a variabili legate alla percezione del rischio e alla propria situazione lavorativa ci può fare comprendere meglio cosa orienta le persone e cosa le spinge a cambiare.

Quali sono i rischi che vengono percepiti nel cambiare lavoro? Quali sono i fattori che possono influenzare le dinamiche psicologiche e psicosociali sottese? Quali sono le conseguenze di tali dinamiche sui comportamenti degli individui coinvolti? Queste sono le domande guida del presente lavoro che si propone di essere un contributo allo studio delle scelte nell'ambito delle carriere prendendo in particolare considerazione la percezione del rischio in questi processi decisionali. Sebbene la ricerca scientifica abbia prestato particolare attenzione all'ambito della carriera professionale non è stata data sufficiente rilevanza alla percezione del rischio in questi processi.

Il presente elaborato si struttura in due parti. Nella prima parte, dopo una sezione dedicata al concetto di carriere e al costrutto di "percezione del rischio", vengono presentati in maniera più approfondita alcuni tra i contributi più rilevanti sviluppati nell'ambito della percezione del rischio riferita al cambiamento nel contesto lavorativo. Successivamente vengono esposti i contributi sulla natura dell'insicurezza lavorativa, delle sue conseguenze e dell'employability. Ed infine viene approfondito il concetto dei valori professionali visti come una sorta di bussola in grado di orientare le scelte delle persone nei percorsi lavorativi.

La seconda parte presenta le due ricerche empiriche. La prima ricerca è finalizzata a dare una descrizione del fenomeno del turnover volontario utilizzando come partecipanti alcuni candidati appartenenti a diversi ruoli lavorativi per studiare quali valori vengano utilizzati per orientarsi nelle scelte lavorative e come si sviluppino le percezioni relative al rischio e alla propria situazione lavorativa. La seconda ha invece come obiettivo generale quello di approfondire alcuni aspetti della percezione del rischio, anche da un punto di vista qualitativo, emersi nella prima ricerca.

Infine il lavoro si chiude con alcune considerazioni conclusive, nelle quali vengono ripresi i principali risultati emersi nelle due ricerche alla luce dei contributi teorici presentati e discussi nella prima parte di questo lavoro.

# **PARTE I**

## **CAPITOLO I**

### **NUOVE CARRIERE E RISCHIO NELLE TRANSIZIONI VOLONTARIE**

#### **1. Introduzione**

Il termine italiano *carriera* deriva sia dal francese *carriere*, inteso come movimento regolare e prevedibile di un astro, sia dall'anglosassone *career* cioè strada per carri, ovvero una via obbligata da seguire con il proprio mezzo di locomozione. Il termine, pertanto, risulta associato tanto ai concetti di direzionalità e movimento quanto a quelli di regolarità e prevedibilità (Lo Presti, 2008). Le definizioni date dai dizionari della lingua italiana rimandano a tali concetti, indicando la carriera come una successione di promozioni e incarichi all'interno di una professione o come una via scelta nel campo di un'attività organizzata in modo gerarchico. La carriera si associa a un percorso individuale basato su scelte, progetti, ambizioni, aspirazioni, che possono tradursi in gradi più o meno marcati di progresso e di avanzamento; i criteri di misura dello sviluppo e del successo nella costruzione di tale percorso sono da ricercarsi nel denaro, nello status sociale e nel raggiungimento di condizioni di lavoro soddisfacenti (Fraccaroli, 2005).

## 2. Carriera e teorie tradizionali in psicologia

Nell'ambito delle teorie psicologiche, la carriera è generalmente definita come una sequenza di attività della sfera lavorativa legata ad atteggiamenti, attitudini, valori e aspirazioni individuali (Deutsch, 1994; Williams, 1986). La carriera come percorso individuale è quindi regolata da una serie di dimensioni psicologiche (o tratti) coerenti con la costruzione dell'identità personale e sociale e con l'immagine di sé. Parallelamente, analizzare e studiare le carriere non può limitarsi ad una sola fase della vita di un individuo, ma è legato a doppio filo al concetto di sviluppo individuale. Recentemente la componente di sviluppo nel tempo è stata individuata come l'elemento caratterizzante del costrutto di carriera rispetto ad altri elementi più statici riconducibili alla psicologia del lavoro, come le scelte occupazionali o il comportamento vocazionale (Savickas, 2002).

In questa prospettiva, la carriera lavorativa non assume più il solo aspetto oggettivo di sequenza di attività in contesti organizzati, ma rivela una componente soggettiva in quanto ogni individuo cerca di costruire e realizzare le proprie aspirazioni lavorative (Fraccaroli, 2005). Esistono diversi approcci teorici che cercano di spiegare l'interazione tra queste componenti nello sviluppo di carriera di un individuo.

In prima battuta, le teorie basate sui tratti psicologici (*trait factor theories*) si focalizzano sulle differenze psicologiche che caratterizzano gli individui nel loro rapporto con il lavoro (abilità, tratti di personalità, interessi, valori), sulle caratteristiche differenziali delle occupazioni che offrono benefici intrinseci (varietà, ricchezza qualitativa, autonomia) ed estrinseci (denaro, prestigio, successo) e sulla coerenza – o il successivo adattamento – tra caratteristiche individuali e benefici offerti dal lavoro. La carriera costituisce quindi un percorso in cui gli individui applicano le proprie attitudini e manifestano le proprie caratteristiche psicologiche: le differenze interindividuali riflettono dimensioni psicologiche come la personalità, le aspirazioni, gli interessi e i valori (Holland, 1973; Super, 1957), nonché l'evoluzione di tali dimensioni nel tempo. In questa prospettiva teorica si inserisce ad esempio il modello RIASEC di Holland (1973), secondo il quale gli individui con diversi profili di personalità (definiti come Realistico, Investigativo, Sociale, Intraprendente, Convenzionale e Artistico) orientano i propri interessi professionali verso ambiti specifici e sviluppano la scelta occupazionale



in modo coerente con il proprio profilo. Il comportamento lavorativo individuale ed organizzativo risulta quindi dall'interazione tra il singolo e il suo ambiente di lavoro inteso secondo un ottica di campo (Lewin, 1935): la teoria rientra così nell'ambito delle *person-environment fit theories*, modelli concettuali che postulano la corrispondenza tra individuo e ambiente come indice di buon

adattamento e fonte di effetti positivi (benessere individuale, produttività, ecc.).

Parallelamente, il modello di Super (1980) sullo sviluppo delle carriere lavorative si ispira all'approccio psicologico dell'arco di vita e della psicologia evolutiva rogersiana, considerando le scelte e lo sviluppo professionali come un processo fluido che si evolve nel corso dell'intera vita dell'individuo e declinato come un tentativo costante di implementare differenti concetti di sé (in senso cronologico) nelle decisioni di tipo formativo e professionale. In particolare, sintetizzando il modello in alcune proposizioni, si può dire che:

- Le preferenze occupazionali, gli interessi e le competenze mutano in un processo continuo in funzione dell'invecchiamento dell'individuo e dei suoi eventi nella vita sociale.
- La vita è una sequenza di stadi (*life stages*) entro i quali gli individui sviluppano ruoli, abilità, interessi e il proprio concetto di sé.
- All'interno del ciclo di vita sono individuabili dei punti di decisione che suddividono il ciclo stesso in microcicli di presa delle decisioni di carriera.
- La maturazione professionale è vista come sviluppo e implementazione del proprio concetto di sé, risultante dall'interazione con l'ambiente di riferimento.
- L'adattamento positivo al lavoro, la soddisfazione lavorativa e di carriera sono proporzionali alla coerenza tra concetto di sé e caratteristiche della carriera intrapresa.

Per illustrare questa teoria Super si avvale della rappresentazione grafica del *life-career rainbow*, che integra lo sviluppo dell'individuo e i possibili ruoli sociali che può impersonare (bambino, studente, individuo nel tempo libero/nel lavoro, come cittadino, come membro di una famiglia). Ciascuno di questi spazi di vita (*life spaces*) non è caratteristico di un determinato periodo della vita: tutti questi sono diffusamente presenti e si contraddistinguono per il diverso peso e proporzione che presentano nelle varie fasi dello sviluppo. Nelle sue ultime elaborazioni Super (1987, 1992) attribuisce

una maggiore autonomia all'individuo rispetto alla carriera, focalizzandosi sulla possibilità che alcuni eventi o transizioni (non solo di tipo lavorativo) portino l'individuo a indirizzarsi verso alcuni ruoli sociali rispetto ad altri. In particolare viene evidenziato il concetto di adattabilità di carriera (*career adaptability*; Super e Knasel, 1981) per indicare il grado di prontezza con la quale l'individuo può far fronte ai cambiamenti in ambito lavorativo.

L'approccio psicosociale allo studio delle carriere si discosta invece da quanto visto finora, ovvero dalla concezione dello sviluppo individuale come una sequenza preordinata di tappe evolutive regolata dalle caratteristiche differenziali di ogni individuo. Prende forma in questo ambito il concetto di carriera morale, ovvero la costruzione di una reputazione e di una stima sociale secondo parametri definiti in base a criteri costruiti socialmente nel contesto di riferimento (Harré, 1993). Sempre secondo Harré, un individuo può costruirsi un'immagine valutata positivamente o negativamente in base ai successi o ai fallimenti conseguiti in situazioni definite come "d'azzardo". Ne emerge quindi una dinamica costante tra percezione delle norme sociali di un gruppo, ricostruzione degli atteggiamenti maturati dal gruppo nei confronti dell'individuo e immagine di sé che l'individuo stesso di conseguenza costruisce.

### **3. Concettualizzazioni moderne di carriera**

La visione del rapporto tra individuo e organizzazione si è ampiamente modificata nel corso del tempo, soprattutto negli ultimi decenni. Fino agli anni '90 il mondo del lavoro si centrava su un'idea relazionale del contratto psicologico, focalizzata su un sistema reciproco di attese e promesse a lungo termine basato a sua volta sui concetti di stabilità, fiducia, sostegno sociale ed equità; negli ultimi anni si è passati invece a una concezione "transazionale" del contratto psicologico, fondato su uno scambio economico e su parametri di rendimento (Herriot e Pemberton, 1996). La continuità del rapporto di lavoro tende a sparire, lasciando spazio al cambiamento, all'ambiguità e alla visione del lavoro come insieme di attività e progetti. Queste modificazioni portano a un ripensamento della nozione di carriera, un passaggio dalla società del Lavoro alla

“società dei lavori” (Accornero, 1997), a indicare la destandardizzazione dei percorsi professionali rispetto all’idea del lavoro tradizionale. Si pone il problema di dare un senso a questi spezzoni di lavoro, ovvero di trovare una stabilità professionale in presenza e nonostante una sostanziale instabilità del lavoro (Accornero, 2001).

Per spiegare i cambiamenti intervenuti nel mercato del lavoro sono stati proposti numerosi modelli, dalla “carriera nomade” (Da Empoli, 2000; Dagnino, 1996), alla *protean career* (Hall, 1996; Hall, Moss, 1998), dalla *portfolio career* (Handy, 1989; Templer, Cawsey, 1999), alle “carriere caotiche” (Follis, 1991) o “intelligenti” (Arthur, Claman, De Filippi, 1995). Lichtenstein e Mendenhall (2002) sostengono a tal proposito che le nuove carriere vadano analizzate attraverso nuove categorie fondamentali, ossia:

- non-linearità
- interdipendenza (mutua influenza tra individuo e strutture organizzative)
- emergenza di nuove dimensioni analitiche (creazione di *network*, comunità di pratiche, ecc.)

Nel 1976 Hall inizia a parlare di *protean career* (carriera proteiforme) per indicare quelle carriere che si sviluppano muovendosi tra più organizzazioni, in modo non predeterminato e difficilmente controllabile: da questa intuizione è nato il filone di studio delle *boundaryless careers* (carriere senza confini). Il modello della *boundaryless career* sembra più adeguato rispetto ai modelli tradizionali di carriera nel cogliere i mutamenti nei percorsi professionali odierni. Il concetto di carriera prescinde dal riferimento ad una sola azienda e dalla sua organizzazione strutturale e si centra invece sul percorso della persona e sulle sue interazioni con l’ambiente circostante, in particolare il mercato del lavoro (Barbieri, 2003). Non si tratta semplicemente di una sequenza di occupazioni, ma di un percorso che coinvolge in modo articolato tutto l’individuo: la carriera viene definita come una sequenza di posizioni *employment-related*, di cui sono parte integrante le attività e le esperienze che incrementano le competenze della persona (Murgia, 2006).

La *boundaryless career* si basa sull’assunto che la diversificazione delle esperienze (lavorative e non) e la moltiplicazione delle occasioni di apprendimento aumentino il *career capital* della persona (Arthur, Inkson e Pringle, 1999), e conseguentemente amplino le sue potenzialità occupazionali. Fraccaroli (2005) individua una serie di dimensioni caratteristiche di un percorso di carriera senza confini:

- *versatilità*: la carriera è imprevedibile, autodeterminata e non controllabile; può essere affrontata mediante l'adattabilità al contesto, la capacità di tradurre i propri desideri in scelte coerenti e l'intraprendenza (intesa come capacità di valorizzare il proprio potenziale);
- *networking*: sistema di relazioni che permette di sostenere un'elevata mobilità interorganizzativa, con un intenso dinamismo nell'interazione tra individuo e diverse organizzazioni;
- *enactment*: la carriera senza confini attiva (*enacts*) l'organizzazione senza confini, all'interno della quale le persone producono parte dell'ambiente con cui si confrontano (Weick, 1996). Gli individui attivano e favoriscono l'esistenza del contesto in cui operano (relazione tra sviluppo personale e innovazione organizzativa).

Va peraltro segnalato che la carriera senza confini rischia comunque di diventare per molti lavoratori una fonte di ansia e insicurezza (Gallino, 2001), accrescendo il divario tra fasce forti (lavoratori ad alta qualificazione e con una rete sociale ampia) e fasce deboli (lavoratori generici e "atipici" per necessità e mancanza di alternative). Una parte della ricerca ricollega il fenomeno delle *boundaryless career* ai contratti atipici e a tempo determinato (Tolbert, 1996; Robinson e Miner, 1996), facendo emergere la distinzione tra carriere senza confini volontarie che sono il risultato del calcolo di opportunità e della scelta di un individuo di spostarsi, e involontarie che sono invece l'esito di processi di *downsizing* e ristrutturazione organizzativa, che vengono subiti dai lavoratori e non permettono loro di avere un ruolo attivo nella costruzione della propria carriera (Raider e Burt, 1996).

Il focus finora introdotto sull'imprevedibilità del percorso di carriera pone l'accento su un aspetto strettamente collegato a questa, ovvero i fenomeni di transizione nel percorso lavorativo. Come facilmente immaginabile, anche in questo caso si passa da una concezione di transizione come evento atteso e inserito all'interno di un modello stadiale in cui i cambiamenti implicano sempre un avanzamento verso l'alto nonché una certa prevedibilità (Super, 1949, 1980), a un'idea di transazione come evento di rottura e imprevedibile (Schlossberg, Waters e Goodman, 1995).

Le transizioni possono presentarsi secondo diverse gradazioni, dal cambiare lavoro per un altro all'interno della stessa categoria professionale allo spostarsi da una categoria

professionale ad un'altra, fino al cambiare mansione all'interno della stessa organizzazione. In questo senso Juntunen e Atkinson (2002) individuano 4 tipi di transizione:

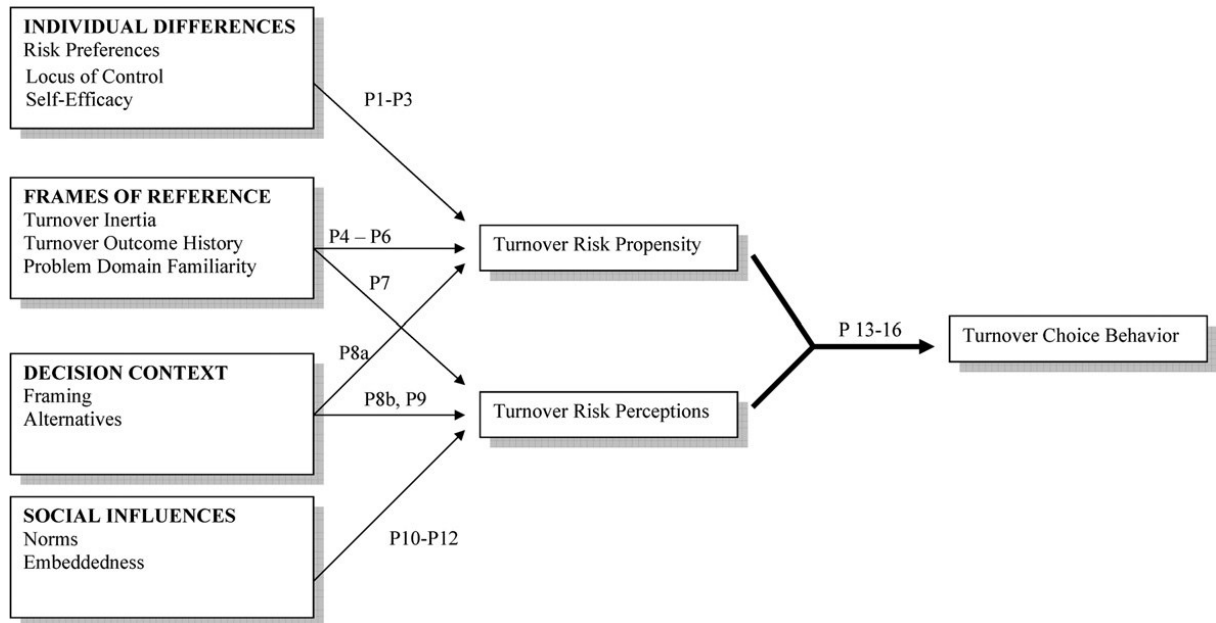
- a) transizioni di mantenimento (cambiamento professionale senza che il lavoratore cambi azienda o mansione)
- b) transizioni di avanzamento (qualsiasi mutamento in positivo della propria posizione)
- c) transizioni di ingresso o re-ingresso (il lavoratore fa ingresso nel mondo del lavoro o rientra dopo un'interruzione di qualsivoglia tipo)
- d) transizioni *leave or seek* (il lavoratore prende la decisione autonoma di dare una svolta alla propria carriera)

Se si considera quest'ultima categoria, si può porre l'accento tra transizioni lavorative volontarie o involontarie (Heppner e Scott, 2006). Come si è detto in precedenza, le transizioni involontarie derivano da processi di cambiamento organizzativo (*downsizing*, ristrutturazione, *merging...*), mentre le transizioni volontarie sono generalmente promosse da fattori di contesto (caratteristiche del mercato del lavoro, ruolo di figure intermedie), dal concetto di sé del lavoratore (identità professionali possibili; Markus e Nurius, 1986) e da eventi scatenanti di vario genere (che possono avvenire all'interno della famiglia del lavoratore, nella sua condizione e/o salute, nell'azienda presso la quale lavora e così via). Un elemento che appare particolarmente interessante e non estensivamente indagato in letteratura riguarda un meccanismo importante al momento della decisione volontaria di cambiare lavoro, ovvero la percezione del rischio associato a tale decisione.

#### **4. Il rischio nella decisione di cambiare lavoro**

Una buona parte della letteratura sui cambiamenti lavorativi ha indagato i fattori che spingono i lavoratori ad abbandonare volontariamente la propria organizzazione di appartenenza (come ad esempio l'insoddisfazione per il proprio lavoro), i fattori che allontanano i lavoratori dall'organizzazione (come le opportunità di lavoro alternative) e i processi che sottendono la decisione di effettuare un cambiamento lavorativo (turnover). Tuttavia, questi elementi non appaiono sufficienti a spiegare le situazioni in cui un individuo effettua un turnover volontario: l'atteggiamento verso il proprio lavoro spiega circa il 5% della varianza nei fenomeni di turnover, mentre le intenzioni di abbandonare il proprio posto di lavoro non superano il 15% della varianza (Griffeth, Hom e Gaertner, 2000; Hom e Griffeth, 1995).

Un aspetto del turnover raramente preso in considerazione è che si tratta di una decisione in sé e per sé rischiosa, per cui i modelli che spiegano il cambiamento lavorativo dovrebbero includere anche il rischio associato all'abbandonare il proprio posto di lavoro. Alcuni modelli non recenti comprendono l'aspetto dell'incertezza intrinseca del turnover (March e Simon, 1958; Mobley, Griffeth, Hand e Meglino, 1979), ma le teorizzazioni sui processi di decision-making in situazioni rischiose sono state raramente integrate o applicate sistematicamente alla ricerca sul cambiamento lavorativo. In particolare, appare interessante cercare di comprendere quali elementi influenzano i processi decisionali degli individui che pianificano di cambiare lavoro per motivi volontari e controllabili: in questa prospettiva Allen, Renn, Moffitt e Vardaman (2007) propongono un modello che integra la ricerca sul decision-making rischioso in generale (Khaneman e Tversky, 1979), i processi decisionali rischiosi nei contesti organizzativi (Sitkin e Pablo, 1992) e le teorie sul turnover collegate al rischio in termini di alternative, investimenti, sacrifici e frame individuali di riferimento.



Va peraltro riconosciuto che la teoria attuale sul cambiamento lavorativo si basa eccessivamente su modelli decisionali razionali, mentre framework teorici alternativi potrebbero permettere di espandere la ricerca in nuove direzioni (Steel, 2002).

#### 4.1 Il turnover come comportamento rischioso

I cambiamenti lavorativi sono comportamenti intrinsecamente rischiosi, in quanto prevedono l'attivarsi di conseguenze significative per l'individuo e allo stesso tempo una forte incertezza relativamente alle probabilità e agli outcome di tali conseguenze (Sitkin e Pablo, 1992). Il caso più ovvio al quale si può pensare è quello in cui un individuo decide di abbandonare il proprio posto di lavoro senza avere ancora un'alternativa concreta a disposizione: in questo caso gli elementi di rischio risiedono nell'incertezza relativa alla probabilità di trovare una o più alternative, la desiderabilità delle stesse e il tempo necessario per trovarle. Allo stesso modo anche chi cambia lavoro a fronte di un'alternativa si trova in una situazione rischiosa, in quanto sebbene alcuni elementi possano essere conosciuti e controllabili (stipendi, benefit, luogo di lavoro...), altri non sono minimamente prevedibili (qualità delle relazioni interpersonali

sul lavoro, evoluzione delle responsabilità legate al proprio ruolo, ambiente quotidiano di lavoro e così via). Se l'alternativa concreta non è legata a un contesto organizzativo – come nel caso di chi abbandona il lavoro per intraprendere un percorso di studi o per dedicarsi a tempo pieno alla propria famiglia – va considerato in quale misura il nuovo ruolo possa risultare soddisfacente per l'individuo. Inoltre, in determinate circostanze si può immaginare come il mantenimento del proprio attuale posto di lavoro appaia come un'opzione rischiosa in confronto ad un'alternativa che si presenta al lavoratore.

Come si può dedurre dagli esempi precedenti, il rischio in una decisione è influenzato dalla variabilità degli esiti potenziali, dall'incertezza sulle aspettative relative ad essi e dalla misura in cui il raggiungimento dei propri obiettivi è controllabile (Highhouse e Yuce, 1996; Singh, 1986; Sitkin & Pablo, 1992): in riferimento alla decisione di cambiare lavoro, Allen, Renn, Moffitt e Vardaman (2007) specificano che chi cambia lavoro potrebbe non trovare un'alternativa, le alternative non sono tutte desiderabili e la stessa desiderabilità non è comunque controllabile. Pertanto, la decisione di affrontare un turnover include tutte le caratteristiche di un processo decisionale rischioso.

## **4.2 Teorie su turnover e rischio**

Buona parte delle teorie sul cambiamento lavorativo includono gli aspetti dell'incertezza e del rischio in tre modi differenti:

- a) Riconoscimento dell'importanza dell'incertezza presentata dalle alternative;
- b) Riconoscimento del ruolo degli schemi di riferimento individuali nell'interpretare la decisione di cambiare lavoro;
- c) Riconoscimento del sacrificio richiesto per abbandonare un posto di lavoro.

Nel modello di March e Simon (1958), ad esempio, la decisione di abbandonare il proprio lavoro attuale si basa su una valutazione di utilità attesa delle alternative percepite dall'individuo; questa valutazione è fondata a sua volta su una stima di probabilità di raggiungere determinate alternative. Anche la teoria di Mobley (Mobley, 1977; Mobley, Griffeth, Hand e Meglino, 1979) include la probabilità di ottenere delle alternative, ma sottolinea maggiormente il confronto tra l'utilità del lavoro attuale e l'utilità attesa delle alternative. Più recentemente Griffeth, Steel, Allen e Bryan (2005)



hanno introdotto il concetto di alternative cristallizzate per indicare come le alternative più concrete siano collegate più strettamente al cambiamento lavorativo rispetto ad eventualità più volatili.

Le teorie sul turnover, pertanto, considerano il rischio principalmente come incertezza relativa alla disponibilità di alternative, alla possibilità di raggiungerle e al livello di attrattività che queste rivestono per un individuo. Tali teorie, tuttavia, non hanno sempre esplicitato il ruolo della percezione del rischio stesso: il rischio è valutato in termini di caratteristiche del mercato del lavoro o di quantità vs. qualità delle alternative percepite, ma non è stata valutata la percezione individuale del rischio in sé (Steel & Griffeth, 1989). Inoltre, le ricerche sul cambiamento lavorativo hanno inquadrato le decisioni relative al turnover nel contesto dell'esperienza personale di un individuo. Nel modello di Hulin, Roznowski e Hachiya (1985) sono le esperienze precedent relative al turnover e la percezione di condizioni economiche rilevanti a influenzare il modo in cui un individuo vede il proprio lavoro e le possibili alternative; Lee e Mitchell (1994) hanno sottolineato l'importanza degli schemi di riferimento individuali relativi ai cambiamenti lavorativi nell'interpretare le decisioni sull'eventuale turnover, in accordo anche con quanto emerge dalla letteratura sul decision-making rischioso e sul modo in cui le risposte decisionali in una situazione rischiosa risentono degli esiti precedenti in situazioni simili (Sitkin e Weingart, 1995).

In questo senso assume importanza ed emerge il concetto di “framing”, per indicare come i processi decisionali in situazioni rischiose siano “inquadrati” in termini di guadagni e/o perdite (*gain frame* vs. *loss frame*; Kahneman e Tversky, 1979). Il modello di Lee e Mitchell (1994) propone infatti che gli eventi che portano alla decisione di cambiare lavoro possono essere positivi, negativi o neutrali, ma vanno considerati anche gli eventi precipitanti che possono influenzare il risultato del processo decisionale. Ciononostante, l'avversione e la propensione al rischio – rispettivamente definite da Kahneman e Tversky (1979) come considerazione degli aspetti di guadagno piuttosto che di perdita in una decisione – non sono stati completamente incorporati nella letteratura sul turnover. Inoltre, le misure empiriche relative al turnover raramente hanno incluso una misura dei processi di framing in questo contesto, così come della storia individuale di cambiamenti lavorativi (Allen, Renn, Moffitt e Vardaman, 2007).

Considerando la questione da un'altra prospettiva, alcuni ricercatori hanno riconosciuto che l'abbandono di un lavoro comporta una serie di sacrifici: i lavoratori compiono una serie di investimenti nella propria organizzazione (sforzarsi nel proprio lavoro, creare delle amicizie e sviluppare delle *skills*) dei quali possono essere ripagati solo nell'arco del tempo, per cui cambiare lavoro significa rinunciare al risultato di questi investimenti; pertanto, un lavoratore che ha investito molto nella sua organizzazione sarà più restio a lasciarla (Allen e Meyer, 1990; Becker, 1960; Farrell e Rusbelt, 1981; Mobley, 1977). Recentemente, Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski e Erez (2001) hanno evidenziato il peso del considerare i sacrifici collegati al turnover nei termini di benefit materiali e psicologici associati al lavoro, all'organizzazione e alla comunità lavorativa dalla quale l'individuo decide di uscire. Come si può vedere, non si tratta anche in questo caso di un assessment diretto del rischio legato a tale decisione, poiché non c'è una valutazione diretta del rischio percepito o una considerazione esplicita delle teorie sul decision-making rischioso; tuttavia questi modelli implicano che la percezione dei sacrifici conseguenti all'abbandono del proprio lavoro fanno apparire il turnover come una decisione rischiosa.

#### **4.3 Decision-making rischioso**

I processi decisionali in condizioni di rischio e incertezza sono stati analizzati da una larga parte della letteratura scientifica sul decision-making (si veda ad es. Highhouse e Yuce, 1996; Kuhberger, 1998; Sitkin e Weingart, 1995). Molti studi si basano sulla teoria normativa delle decisioni e sulle deviazioni da essa (Bazerman, 1998). Secondo la teoria normativa, infatti, prendere una decisione significa assegnare un livello di probabilità a determinati esiti, calcolare il valore atteso delle possibili alternative e selezionare l'alternativa di maggior valore; tuttavia, non sempre un decisore applica questo approccio.

La *prospect theory* di Kahneman e Tversky (1979), ad esempio, propone diverse deviazioni dalla teoria normativa. *In primis*, un decisore potrebbe sopravvalutare alcuni esiti in modo che la certezza percepita degli stessi aumenti il grado di attrazione dei guadagni e di avversione per le perdite; in altre condizioni, guadagni e perdite legati a

una decisione possono essere valutati in funzione di un punto di riferimento attuale per l'individuo, per cui l'utilità di una decisione appare maggiore al momento attuale rispetto all'utilità della posizione finale in cui si troverebbe il decisore. Un altro elemento particolarmente importante della *prospect theory* è dato dall'idea secondo la quale le perdite appaiono più preoccupanti dei guadagni, così che le difficoltà associate al perdere qualcosa in seguito a una decisione (ad es. benefit, stabilità economica, relazioni) appaiono più intense rispetto al piacere associato al guadagnare le stesse cose. Questo riconduce all'idea precedentemente introdotta di *framing* della decisione: un individuo che affronta una decisione inquadrata in termini di guadagni potenziali tenderà a mettere in atto un comportamento avverso ai rischi, mentre la stessa decisione inquadrata in termini di perdite potenziali porterà a un comportamento di ricerca del rischio (Bazerman, 1998; Kahneman e Tversky, 1979).

La *prospect theory* è stata messa alla prova più volte, sia dal punto di vista teorico che empirico. Alcuni studi hanno proposto che in contesti decisionali dinamici il decision-making rischioso è influenzato dall'esperienza di risultati in situazioni simili da parte di un individuo (Hollenbeck, Ilgen, Phillips e Hedlund, 1994; Slattery e Ganster, 2002; Thaler e Johnson, 1990): tale fenomeno è stato descritto come *house money effect* (Thaler e Johnson, 1990), riferendosi alla situazione in cui un giocatore d'azzardo acquisisce coraggio e rischia in misura maggiore se ha già vinto somme elevate di denaro. In breve, le decisioni precedenti vengono incorporare in un punto di riferimento attuale e possono tradursi in un'avversione piuttosto che in una ricerca del rischio, in base alla storia precedente di outcome negativi vs. positivi. Tuttavia l'*house money effect* ha trovato una spiegazione secondo i dettami della *prospect theory* in alcune ricerche nell'ambito della salute e dell'assistenza sanitaria: ad esempio, è stato mostrato che i pazienti che hanno ricevuto recentemente una diagnosi di cancro sono più portati a scegliere forme di trattamento rischiose rispetto a chi ha ricevuto una diagnosi precedentemente (Merpol *et al.*, 2004), e questo fenomeno è stato spiegato come risultato dello spostamento dei propri punti di riferimento individuali (Raisel, Weinfurt e Schulman, 2005). Se si considera infatti un individuo con un'aspettativa di vita di circa 30 anni prima della diagnosi, in seguito a questa ogni opzione di trattamento avrà un *framing* negativo dato dal fatto che ogni prognosi sarà inferiore alla propria aspettativa di vita: in questa prospettiva, potrebbe non esserci differenza tra scegliere un

trattamento convenzionale che offre un'aspettativa di vita di 5 anni e scegliere un trattamento più rischioso che include la possibilità di non sopravvivere più di 6 mesi. In altre parole, il punto di riferimento per la decisione si ricalibra più lentamente dall'aspettativa di vita pre-diagnosi a quella post-diagnosi, per cui chi ha ricevuto da poco tempo una diagnosi tende a riferirsi ancora all'aspettativa pre-diagnosi ed è più orientato a fare una scelta rischiosa per il trattamento. Per i pazienti che hanno una storia di molteplici ricomparsa della malattia, invece, il punto di riferimento per la propria aspettativa di vita sarà probabilmente calibrato su una misura più ragionevole e orienterà la scelta su una decisione meno rischiosa (Gaskin, Weinfurt e Castel, 2004)

Alcuni di questi temi possono essere applicati al contesto della decisione di cambiare lavoro, in particolar modo la nozione che i propri *frame* di riferimento influenzano la scelta in situazioni rischiose e che tali *frame* includono l'esperienza individuale degli esiti riscontrati in situazioni simili. Anche se non si può negare la presenza di un *house money effect* riferito al cambiamento lavorativo, la storia individuale di ogni lavoratore influenza il punto di riferimento in base al quale si valutano i rischi associati alla decisione (Allen, Renn, Moffitt e Vardaman, 2007).

## 5. Le decisioni rischiose nel contesto organizzativo

Il modello di Sitkin e Pablo (1992) propone un'interessante integrazione delle determinanti di un comportamento a rischio in un contesto organizzativo: in questo modello, che ha successivamente ricevuto un forte sostegno empirico (si veda Sitkin e Weingart, 1995), i principali predittori del processo decisionale sono la propensione al rischio e la percezione del rischio stesso.

La propensione al rischio è definita come la tendenza a ricercare o a evitare i rischi in una particolare situazione, e nel modello di Sitkin e Pablo (1992) è determinata dalle preferenze individuali nei confronti del rischio, dall'inerzia e dalla storia individuale degli esiti ottenuti. Le preferenze nei confronti del rischio si riferiscono a una disposizione individuale stabile a ricercare o ad evitare rischi nelle situazioni; l'inerzia è la modalità abituale di un individuo di affrontare situazioni rischiose simili, in base a un pattern di risposte relativamente stabile che viene acquisito e sviluppato nel corso del tempo; la storia individuale degli esiti ottenuti raccoglie i successi e i fallimenti precedenti in situazioni simili, per cui una storia di successi porta a mantenere lo stesso grado di propensione al rischio, mentre una storia di fallimenti introduce una maggiore variabilità.

Le percezioni del rischio si riferiscono invece alla valutazione di quanto è rischiosa la situazione decisionale in termini di stima dell'incertezza, alla controllabilità di tale incertezza e all'affidabilità delle stime calcolate. Nel modello di Sitkin e Pablo (1992) i predittori di queste percezioni si ritrovano nella propensione al rischio, nel *framing* del problema, nelle influenze sociali e nella familiarità col problema. La succitata propensione al rischio fa sì che i decisori che tendono a evitare i rischi percepiscano la situazione come più rischiosa rispetto a chi invece tende a ricercare i rischi; il *framing* del problema si riferisce al modo in cui le alternative sono confrontate (in termini di guadagno vs. in termini di perdita); le influenze sociali sono le opinioni e le norme provenienti da altri significativi e che possono agire sulla percezione individuale del rischio da parte del decisore; per quanto riguarda la familiarità col problema, Sitkin e Pablo (1992) propongono che sia un alto che un basso livello di familiarità possano risultare in una sottostima del rischio, seppure per via di meccanismi differenti (rispettivamente eccesso di fiducia e valutazioni errate).

## 6. Le determinanti della percezione del rischio nel turnover

Come si è visto finora, le integrazioni individuate per la teoria sul turnover si riferiscono all'inclusione di aspetti della ricerca sul decision-making in situazioni di rischio in generale e nel contesto organizzativo e si focalizzano sul turnover in termini di alternativi, sacrifici prevedibili e schemi di riferimento individuali. In particolare, il modello proposto da Allen, Renn, Moffitt e Vardaman (2007) cerca di spiegare il turnover non tanto in senso generale quanto nell'ottica di chi ha già preso in considerazione l'idea di cambiare lavoro, prendendo come punto di partenza il modello di Sitkin e Pablo (1992).

Per Allen e coll. (2007) le percezioni relative al rischio e la propensione al rischio appaiono come le determinanti prossimali della decisione di cambiare lavoro in condizioni di incertezza. Infatti, sebbene la scelta di effettuare un turnover possa includere elementi oggettivi di rischio, la letteratura suggerisce che la percezione soggettiva del rischio possa variare da individuo a individuo di fronte alle stesse condizioni. Allo stesso modo la propensione individuale al rischio non agisce in modo uniforme e la tendenza a ricercare o ad evitare il rischio nella scelta di abbandonare il proprio lavoro è variabile in funzione del contesto in cui avviene la decisione: un individuo può apparire propenso al rischio in alcuni domini della propria vita (ad es. nelle attività svolte durante il tempo libero) e avverso al rischio quando si tratta di prendere decisioni relative al proprio lavoro. Il modello di Allen e coll. (2007) evidenzia quattro classi di variabili che influenzano la percezione del rischio e la propensione individuale ad affrontarlo, ovvero:

- a) Differenze individuali
- b) Schemi individuali di riferimento (*frame*)
- c) Contesto della decisione
- d) Influenze sociali

## 6.1 Differenze individuali

Le differenze individuali influenzano in modo cruciale tutti i processi decisionali e in particolar modo quelli relativi alla scelta di cambiare lavoro. Il rapporto tra intenzione di cambiare e turnover effettivo è moderato da aspetti riconducibili alla personalità di un individuo (Allen, Weeks e Moffitt, 2005) e si possono riscontrare differenze individuali nella coerenza tra credenze, atteggiamenti e comportamenti (Kraus, 1995). Il modello di Allen, Renn, Moffitt e Vardaman (2007) sottolinea una caratteristica strettamente individuale nella propensione al rischio, in accordo con quanto già mostrato da Weber e Milliman (1997): pertanto, la disposizione individuale a ricercare piuttosto che evitare i rischi si può tradurre in una maggiore o minore propensione al rischio quando si tratta di decidere di abbandonare il proprio lavoro.

Un secondo elemento da prendere in considerazione è il *locus of control*, ovvero la percezione individuale della capacità di controllare gli esiti delle proprie scelte e decisioni (Rotter, 1966): chi percepisce un *locus of control* interno crede che successi e fallimenti siano frutto delle proprie azioni, mentre un *locus* esterno porta ad attribuire i risultati ad una serie di forze al di fuori del controllo di un individuo, come la fortuna, il caso o il destino (Spector, 1982). La letteratura mette in luce che il *locus of control* interno è associato ad una maggiore soddisfazione per il proprio lavoro, a un commitment più forte verso la propria organizzazione e a minori intenzioni e comportamenti di turnover (si veda ad es. Ng, Sorensen e Eby, 2006); tuttavia, gli individui con un *locus* interno mostrano una maggiore coerenza tra l'intenzione di cambiare lavoro e il comportamento di turnover effettivo (Allen, Weeks e Moffitt, 2005; Renn e Vandenberg, 1991). Questa maggiore propensione al rischio da parte di chi percepisce il *locus* come interno può essere spiegata in funzione di un bias ottimistico da parte dei suddetti individui, che può creare un'aspettativa eccessiva di ottenere degli esiti positivi dalle proprie scelte (Gouveia e Clarke, 2001; Hoorens e Buunk, 1993; McKenna, 1993; Miller, Kets De Vries e Toulouse, 1982). Di conseguenza, gli individui che percepiscono il *locus of control* internamente affrontano con maggiore probabilità i rischi legati al cambiamento lavorativo poiché si aspettano una serie di outcome principalmente positivi in seguito alla propria decisione.

Un'altra variabile individuale che influisce sul comportamento di turnover è la percezione di autoefficacia, intesa come la percezione di essere in grado di mettere in atto efficacemente un determinato comportamento (Bandura, 1997). All'aumentare del proprio senso di autoefficacia, gli individui tendono a focalizzare l'attenzione in misura maggiore sulle opportunità positive derivanti da un comportamento e in misura minore sui rischi che andrebbero evitati (Krueger e Dickson, 1994); questo concentrarsi selettivamente sui benefit prevedibili risulta a sua volta strettamente legato all'effettiva messa in atto del comportamento stesso (Ajzen, 1991). In modo simile a quanto appena visto, anche le ricerche di Heath e Djalalin (1991) sul costrutto di competenza percepita – da un punto di vista teorico molto simile a quello di autoefficacia – evidenziano come tale percezione sia positivamente associata al correre rischi in condizioni di incertezza. Il modello di Allen, Renn, Moffitt e Vardaman (2007) include quindi anche la credenza nella propria capacità di lasciare il lavoro attuale e di affrontare efficacemente una nuova posizione tra le determinanti della propensione al rischio nel contesto del turnover.

## **6.2 Schemi di riferimento individuali**

Gli schemi di riferimento individuali (*frame*) sono un elemento altrettanto importante dei processi decisionali in condizioni di rischio, in quanto forniscono un contesto cognitivo che permette di interpretare la situazione influenzando sia la percezione dei rischi che la propensione ad affrontarli o evitarli. Secondo il modello di Allen, Renn, Moffitt e Vardaman (2007) gli schemi di riferimento si basano su tre componenti principali, ovvero l'inerzia nel turnover, la storia individuale degli esiti legati al turnover e la familiarità con il problema.

L'inerzia può essere definita in fisica come la resistenza di un corpo a opporsi a variazioni del proprio stato di moto: in altre parole, un corpo fermo tende a rimanere fermo mentre un corpo in movimento tende a rimanere in movimento. Ricondurre questo concetto fisico all'area del rischio nel cambiamento lavorativo significa proporre che gli individui tendono a sviluppare una serie di risposte abituali quando si trovano ad affrontare situazioni rischiose simili tra loro. Chi ha già preso decisioni rischiose



relative al cambiamento del proprio lavoro in passato probabilmente continuerà a farlo, al contrario di chi ha generalmente sempre evitato i rischi. La propensione al rischio appare quindi influenzata da un'inerzia nel turnover che favorisce le decisioni più rischiose, e questo permetterebbe altresì di spiegare la "sindrome del vagabondo" (Ghiselli, 1974) secondo la quale alcuni individui sembrano più orientati al cambiare sistematicamente lavoro.

L'inerzia in sé e per sé non è tuttavia sufficiente a determinare la propensione al rischio se non si prende in considerazione anche la storia individuale di successi e fallimenti legati alle decisioni di cambiare lavoro effettuate in passato. Esiste una relazione diretta tra la storia individuale degli esiti legati al turnover e la propensione al rischio, per cui una serie di precedenti successi porta a una maggiore propensione a ripetere le decisioni passate mentre i fallimenti tendono a ridurre tale propensione (Sitkin e Weingart, 1995). Questo è in parziale accordo con quanto inizialmente teorizzato da Sitkin e Pablo (1992), per i quali una storia di insuccessi non porta necessariamente a una riduzione della propensione al rischio ma soltanto ad una maggiore variabilità della stessa, dato che una serie di decisioni più o meno rischiose potrebbe aver egualmente condotto l'individuo a un insuccesso.

Per quanto concerne la familiarità con il problema, anch'essa fa parte degli schemi di riferimento utilizzati per interpretare il contesto decisionale. L'esperienza accumulata da un individuo relativamente a decisioni simili a quella che deve affrontare gioca un ruolo importante: ad esempio, chi ha preso raramente una decisione in un contesto simile non ha gli strumenti per valutare correttamente il rischio, con un'elevata probabilità di sottostimarli (Sitkin e Pablo, 1992). Per contro, l'acquisizione di esperienza consente una valutazione sempre più corretta; tuttavia ad alti livelli di esperienza è altrettanto probabile che si verifichi una sottostima del rischio in quanto l'individuo tende ad attribuire un peso sempre maggiore alle proprie abilità e a tenere meno in considerazione i limiti imposti dalla situazione. Si tratta pertanto di una relazione curvilineare a U rovesciata, per cui il corretto assessment del rischio nel contesto decisionale non corrisponde ad un massimo di esperienza con problemi simili (Allen, Renn, Moffitt e Vardaman, 2007).

### 6.3 Contesto della decisione

I processi decisionali si verificano sempre in un contesto preciso, caratterizzato da una serie di elementi che possono influenzare la decisione stessa. Le circostanze hanno un effetto sulla percezione, gli atteggiamenti e in linea generale sul comportamento degli individui: in questa prospettiva, gli elementi di contesto possono agire sulla percezione del rischio e sulla propensione ad affrontarlo o evitarlo. Pertanto Allen, Renn, Moffitt e Vardaman (2007) suggeriscono che in questo senso entrino in gioco i processi di *framing* del problema e la valutazione di quanto le alternative appaiano favorevoli.

Ci si ricollega quindi alla *prospect theory* (Kahneman e Tversky, 1979), secondo la quale un *framing* in termini di guadagni porta ad evitare il rischio nella decisione mentre un *framing* opposto conduce a una scelta di comportamento più rischiosa. In uno studio classico (Tversky e Khaneman, 1981), ai partecipanti è stato presentato un dilemma sulla scelta di una cura per una malattia che rischia di uccidere 600 persone: da un lato una cura può salvare sicuramente 200 persone, dall'altro un'alternativa ha una probabilità su 3 di salvare tutti. La maggior parte dei partecipanti ha scelto la prima opzione, sebbene le probabilità di riuscita della cura siano le stesse in entrambi i casi. Si può facilmente immaginare come la *prospect theory* sia applicabile a tutti i contesti in cui la probabilità di verificarsi di alcune variabili non è calcolabile: riferendosi alla decisione di cambiare lavoro, anche questa può essere inquadrata focalizzandosi sul confronto tra guadagni derivanti dal cambiamento vs. guadagni sicuri dati dal mantenere il proprio lavoro, oppure centrandosi sul confronto tra ciò che l'individuo perderebbe in un caso o nell'altro. Va altresì sottolineato che in un contesto realistico difficilmente una decisione come questa sarà analizzata strettamente in termini di guadagni o di perdite e saranno presenti numerosi elementi di confronto: tuttavia alcuni di questi elementi sono sicuramente più salienti di altri e possono spostare l'ago della bilancia sul dominio dei guadagni o delle perdite (Allen, Renn, Moffitt e Vardaman, 2007). Già il modello di Sitkin e Pablo (1992) suggeriva che un *framing* positivo basato sui guadagni è associato alla percezione del rischio in una decisione, ovvero alla misura in cui la decisione è percepita come rischiosa piuttosto che alla propensione individuale ad evitare/ricercare il rischio.

Infine, il contesto decisionale del turnover non può esimersi dall'includere le alternative possibili con tutti i pro e contro del caso – quantità, attrattiva, raggiungibilità. La ricerca sull'argomento non ha potuto individuare una relazione lineare tra la percezione delle condizioni del mercato del lavoro e i comportamenti di turnover (Hom e Griffeth, 1995): a questo proposito Allen e coll. (2007) suggeriscono che il meccanismo agente in questo caso sia l'effetto delle alternative sulla percezione del rischio legato all'abbandonare il proprio lavoro. Se infatti le alternative potenziali sono meno favorevoli della situazione attuale, lasciare il lavoro appare una scelta fortemente rischiosa; parallelamente si riscontra la presenza di alcuni comportamenti di abbandono del lavoro che sembrano non tenere minimamente in conto la percezione delle alternative disponibili e che potrebbero basarsi principalmente sulla sostituibilità delle risorse per un individuo, ovvero la disponibilità di risorse alternative che diminuiscono la dipendenza dalla condizione lavorativa attuale (Steel, 2002). Percepire le risorse come sostituibili può far apparire le alternative come altrettanto favorevoli e diminuire di conseguenza la percezione del rischio (si pensi al caso in cui un individuo che decide di cambiare lavoro è inserito in una coppia in cui anche il partner lavora e contribuisce al sostentamento del nucleo familiare).

## **6.4 Influenze sociali**

Come si è già fatto notare nel paragrafo precedente, i processi decisionali non si verificano nel vuoto ma sono inseriti in un contesto; questo contesto non comprende solo gli elementi appena descritti, ma è a sua volta immerso in una rete di connessioni e relazioni sociali dell'individuo (Gulati, Dyaldin e Wang, 2002). Si può quindi pensare che anche l'influenza sociale abbia un effetto sulle decisioni individuali, soprattutto quando si tratta di una decisione rischiosa come quella di cambiare lavoro; due meccanismi emergono in particolare, ossia le influenze normative e quella che può essere definita come *embeddedness* (Allen, Renn, Moffitt e Vardaman, 2007).

Le influenze normative sono definibili come l'influenza esercitata sul processo decisionale dalle opinioni di altri individui salienti e importanti per il decisore: il modello di Sitkin e Pablo (1992) ritrova questi "altri significativi" sia all'interno del

contesto organizzativo (colleghi, superiori, supervisor...) che al di fuori di esso (familiari e amici). Pensando alle influenze sociali all'interno dell'organizzazione, è stato messo in luce un effetto "palla di neve" per cui la decisione di cambiare lavoro da parte di un elemento centrale di una rete può condurre al turnover anche da parte degli altri lavoratori (Krackhardt e Porter, 1986). Allo stesso modo, studi recenti hanno fornito sostegno a quanto si è anticipato nel par. 1.2 relativamente agli "investimenti" compiuti da un individuo nel suo contesto lavorativo: Mossholder, Settoon e Henagan (2005) hanno infatti mostrato che i lavoratori con un numero più elevato di relazioni interpersonali strette con i colleghi hanno una minore probabilità di cambiare lavoro. Si può dire quindi che la percezione individuale del rischio legato alla decisione di cambiare lavoro è influenzata dalla percezione del rischio da parte degli altri significativi per il decisore. In quest'ottica si può trovare un sostegno anche nella teoria dell'azione ragionata (Ajzen, 1991; Ajzen e Fishbein, 1980), secondo la quale le norme e le opinioni attribuite ad individui salienti influiscono sui processi decisionali, sebbene la stessa teoria affermi che la motivazione individuale a comportarsi secondo tali opinioni sia variabile. Allen e coll. (2007) propongono pertanto che questa motivazione moderi la relazione tra influenze sociali e percezione del rischio.

Il secondo aspetto sociale della percezione del rischio legato alla decisione di cambiare lavoro si ricollega principalmente ai sacrifici conseguenti a tale decisione. È infatti prevedibile che nel corso del tempo gli individui si trovino a far parte di una rete sempre più complessa di relazioni sia psicologiche che materiali che includono il proprio lavoro, l'organizzazione alla quale appartengono, i colleghi e le macro/micro-comunità che si creano sul posto di lavoro: in quest'ottica, il turnover si traduce in una modifica o in un "taglio" di questi legami, che può portare a perdere relazioni importanti. A questa situazione si riferisce il costrutto di *job embeddedness* ("annidamento" nel lavoro; Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski e Erez, 2001), che descrive la misura in cui un individuo è collegato alla propria situazione lavorativa basandosi su tre dimensioni principali riferite sia all'organizzazione che alla comunità lavorativa:

- a) Collegamenti
- b) Adattamento (*fit*)
- c) Sacrifici

Tra queste tre dimensioni, l'aspetto del *fit* è particolarmente importante per spiegare i processi decisionali in situazioni rischiose nel modello di Allen, Renn, Moffitt e Vardaman (2007). Secondo la teoria sulla *job embeddedness*, infatti, i valori e gli obiettivi dell'individuo devono trovare posto nella cultura organizzativa (Holtom e Inderrieden, 2006), ma anche adattarsi alle abitudini e norme implicite della comunità lavorativa (Mitchell *et al.*, 2001). Di conseguenza, all'aumentare del *fit* tra lavoratore e situazione lavorativa corrisponderà un aumento del senso di connessione da parte del lavoratore verso la sua organizzazione. In senso più ampio, invece, tutte e tre le dimensioni della *job embeddedness* confluiscono nel creare un terreno sociale e uno spazio di vita per l'individuo lavoratore (Lewin, 1943), amplificando così la percezione del rischio per ogni decisione che potrebbe modificare o distruggere tale spazio. Allen e coll. (2007) propongono quindi che all'aumentare dell'"annidamento" da parte del lavoratore si accresca anche la percezione del rischio legato al cambiamento lavorativo.

## **7. Propensione al rischio e percezione del rischio come determinanti prossimali del turnover**

Come già anticipato, il modello di Allen, Renn, Moffitt e Vardaman (2007) pone la propensione al rischio e la percezione del rischio come determinanti prossimali del turnover inteso come comportamento potenzialmente rischioso per l'individuo.

Se la decisione di lasciare il proprio lavoro è tipicamente definibile come più rischiosa rispetto a quella di mantenerlo e non cambiare, allora la percezione del rischio dovrebbe essere associata in senso negativo ai comportamenti di turnover, mentre la propensione al rischio dovrebbe ricollegarsi al turnover in senso positivo. Inoltre, dal punto di vista del modello di Sitkin e Pablo (1992) la propensione al rischio influenza la percezione del rischio stesso, poiché gli individui più inclini a ricercare i rischi tendono a percepirli in misura minore rispetto a chi invece ha una disposizione avversa al rischio. Appare tuttavia più efficace prendere in considerazione entrambi gli aspetti per indagarne l'influenza sui processi decisionali, dal momento che la scelta di cambiare lavoro può presentare una forte variabilità in termini di rischio per il lavoratore e – come si è già detto in sede introduttiva – la decisione di andarsene non è sempre e necessariamente l'opzione più rischiosa verso la quale rivolgersi. Se si pensa a un individuo avverso ai rischi, è facile immaginare come un'elevata percezione del rischio legato al cambiamento lavorativo possa scoraggiare la decisione di effettuare un turnover, mentre questo non accade per un individuo con uno stile decisionale più incline a ricercare il rischio. Parallelamente, un lavoratore altamente propenso al rischio potrebbe lasciare il proprio lavoro anche senza avere un'alternativa disponibile – cosa che non accadrebbe se la propensione al rischio fosse minore. Tuttavia, in situazioni in cui l'abbandono del lavoro non è percepito come rischioso (ad es. presenza di alternative, mercato del lavoro favorevole, condizioni di sostituibilità delle risorse...) l'effetto della propensione individuale al rischio potrebbe ridursi. Il modello di Allen e coll. (2007) suggerisce pertanto che la propensione al rischio e la percezione del rischio stesso, sebbene siano inversamente associate tra loro, tendono a interagire in modo dinamico nell'influencare il turnover: per riassumere in breve il senso del modello, la decisione di cambiare lavoro non è rischiosa *per se*, ma tutto dipende dalla misura in cui un individuo la percepisce così e dalla sua inclinazione ad affrontare tale entità di rischio, tenendo in

considerazione una serie di variabili non solo individuali ma anche cognitive, sociali e di contesto.

# CAPITOLO II

## LA SFIDA DELLA FLESSIBILITÀ: *INSECURITY VS. EMPLOYABILITY*

### 1. Introduzione e definizione di *job insecurity*

La natura del mondo del lavoro si è profondamente modificata dagli anni '70 ad oggi in seguito a una serie di recessioni economiche, cambiamenti tecnologici e una globalizzazione della competizione sul mercato (Gowing, Kraft e Campbell Quick, 1998; Howard, 1995; Pfeffer, 1998; Rifkin, 1995). La globalizzazione ha costretto le aziende a rendersi più flessibili, mentre il passaggio da produzione di beni a produzione di servizi ha messo in discussione la stabilità delle stesse; le recessioni economiche hanno introdotto periodi di chiusura del mercato e conseguente mancanza di impiego; infine, l'evoluzione tecnologica ha ristretto il campo di alternative per i lavoratori non dotati delle abilità adeguate (Davy, Kinicki e Scheck, 1997; Greenhalgh e Rosenblatt, 1984; Hartley, Jacobson, Klandermans e van Vuuren, 1991; Sparrow, 1998).

Tale spinta alla competizione si traduce in un tentativo di ridurre il costo del lavoro, per cui spesso le aziende si trovano ad utilizzare un principio di flessibilità per adattarsi ai cambiamenti lavorativi. I processi di *downsizing* – o per meglio dire di *rightsizing* – organizzativo (Hitt, Keats, Harback e Nixon, 1994) appaiono come la soluzione standard per migliorare l'efficienza e ridurre i costi. Tuttavia, dal punto di vista strettamente individuale la flessibilità ha conseguenze perlopiù negative sui lavoratori, che si trovano a sperimentare una modificazione importante – e allo stesso tempo involontaria – nella percezione dell'azienda e del posto che ricoprono in essa (Jacobson, 1991). Al di là dell'eliminazione di posti di lavoro, il cambiamento del mercato si riflette in una modificazione della natura del lavoro anche per chi mantiene il proprio posto: le organizzazioni mostrano un interesse crescente verso forme di contratto a termine piuttosto che a tempo indeterminato (McLean Parks, Kidder e Gallagher, 1998; Sverke, Gallagher e Hellgren, 2000), mentre il *downsizing* delle risorse porta a un



aumento del carico di lavoro *pro capite* e una conseguente incertezza del lavoratore relativa alla propria performance (Burke e Nelson, 1998; Hartley *et al.*, 1991).

I cambiamenti organizzativi introducono quindi nei lavoratori un senso di insicurezza, che ha valenze sia soggettive che oggettive per l'individuo. Dal punto di vista soggettivo, il concetto di *job insecurity* si riferisce a una generale preoccupazione circa l'esistenza futura del proprio lavoro (Hartley *et al.*, 1991; Rosenblatt e Ruvio, 1996), alla percezione di una potenziale minaccia alla continuità della propria attività professionale (Heaney, Israel, e House, 1994) e alle aspettative personali di continuità in un setting lavorativo (Davy *et al.*, 1997). Sul piano oggettivo, l'insicurezza lavorativa si riferisce all'oggettiva possibilità di perdita del proprio posto di lavoro, a un mercato del lavoro poco dinamico che non permette di operare facilmente delle transizioni di carriera, alla percezione di ridotta mobilità. In questo senso Borg ed Elizur (1992) distinguono tra insicurezza lavorativa cognitiva (espressa in termini probabilistici) e affettiva (espressa in termini emozionali ed irrazionali), mentre Hellgren, Sverke e Isaksson (1999) sottolineano la differenza tra insicurezza lavorativa quantitativa (intesa come preoccupazione circa la perdita del proprio lavoro in sé) e qualitativa (preoccupazione per la perdita di aspetti importanti del proprio lavoro). A sostegno di quanto esposto, la letteratura suggerisce che la *job insecurity* abbia una serie di conseguenze fortemente negative per gli atteggiamenti e il benessere dei lavoratori (Ashford, Lee e Bobko, 1989; Barling e Kelloway, 1996; Davy, Kinicki e Scheck, 1997; De Witte, 1999; Mohr, 2000; Rosenblatt, Talmud e Ruvio, 1999; Sverke e Hellgren, 2001). Va pertanto approfondita la natura di una delle due facce della medaglia che entrano in gioco quando si parla di flessibilità e processi di transizione sul lavoro.

## 2. La natura dell'insicurezza lavorativa

Il costrutto di *job insecurity* si riallaccia alle progressive modificazioni del mondo del lavoro che sono state finora descritte. Si può assumere che i lavoratori reagiscano a questi cambiamenti (Sverke e Hellgren, 2002), ma la reazione non è automatica e dipende da una serie di fattori quali le caratteristiche del mercato del lavoro, la responsabilità familiare, l'età, il genere e così via. In linea generale, Roskies e Louis-Guerin (1990) sostengono che chi ha precedentemente sperimentato una condizione di lavoro sicuro e a lungo termine oggi si trova ad affrontare, in misura sempre maggiore, una condizione che aumenta progressivamente di incertezza.

Come anticipato, l'insicurezza lavorativa si riferisce alle reazioni negative da parte dei lavoratori ai cambiamenti che investono il proprio lavoro (Sverke e Hellgren, 2002), in particolare al senso di impotenza nel mantenere la continuità in una situazione lavorativa che appare minacciata (Greenhalgh e Rosenblatt, 1984). L'insicurezza è generata dalla percezione e dall'interpretazione del proprio ambiente lavorativo: in contrasto con la perdita del lavoro vera e propria, l'insicurezza deriva dall'anticipazione di questa come evento stressante e dalla percezione del rischio legato a tale situazione (Greenhalgh e Rosenblatt, 1984; Hartley, Jacobson, Klandermans e van Vuuren, 1991). Ciò non significa che un impiego a lungo termine non possa provocare insicurezza *tout court* e tantomeno che un impiego flessibile sia necessariamente causa di insicurezza. A questo proposito, Hartley e coll. (1991) definiscono la *job insecurity* come la discrepanza tra il livello di sicurezza esperito dal lavoratore e il livello che invece preferirebbe. L'insicurezza lavorativa riflette quindi un cambiamento involontario nell'organizzazione in cui il lavoratore è inserito, per cui è altamente probabile che si verifichi in situazioni lavorative nelle quali stanno per avviarsi processi di *downsizing* delle risorse (Gowing, Kraft e Campbell Quick, 1998; Heaney, Israel, e House, 1994; Parker, Chmiel e Wall, 1997), sebbene possa investire anche posizioni apparentemente "non minacciabili" (Rosenblatt e Ruvio, 1996).

La definizione del costrutto di insicurezza lavorativa è quindi sufficientemente ampia da poter includere un ampio spettro di percezioni di incertezza. Greenhalgh e Rosenblatt (1984) propongono una definizione multidimensionale del costrutto, nella quale la *job insecurity* è vista come una combinazione di minacce al lavoro in sé, importanza

complessiva del lavoro, minacce alle caratteristiche ritenute importanti del lavoro e senso di impotenza nel contrastare tali minacce. Questa multidimensionalità risponde alla distinzione intrinseca al costrutto tra insicurezza per la continuità del lavoro e insicurezza per la continuità delle caratteristiche importanti del proprio lavoro: come è stato più volte sottolineato in letteratura, la definizione (e misurazione) della *job insecurity* non può infatti prescindere dalla preoccupazione per il deterioramento delle condizioni lavorative e delle possibilità di carriera, o focalizzarsi solo su un rischio imminente di perdita del lavoro (Ashford, Lee e Bobko, 1989; Greenhalgh e Rosenblatt, 1984; Hartley e Klandermans, 1986; Roskies e Louis-Guerin, 1990). In particolare, come accennato in precedenza, possiamo distinguere tra insicurezza lavorativa quantitativa e qualitativa, intese come la preoccupazione per la perdita del lavoro piuttosto che per la perdita di aspetti importanti del proprio lavoro (Hellgren, Sverke e Isaksson, 1999; Sverke e Hellgren, 2002). Da un lato, l'insicurezza quantitativa si ricollega alle concettualizzazioni viste finora del costrutto; dall'altro, l'insicurezza qualitativa si riferisce alla potenziale perdita di qualità nella relazione di impiego del lavoratore – deterioramento delle condizioni lavorative, demotivazione, mancanza di opportunità di carriera, riduzione del salario, preoccupazione per il *fit* individuo/azienda a lungo termine.

### 3. Conseguenze dell'insicurezza lavorativa

Non è difficile immaginare come un senso continuo e minaccioso di insicurezza possa avere un impatto psicologico negativo per un lavoratore, soprattutto se si considera che non essere sicuri di poter mantenere il proprio posto di lavoro – o di mantenerlo in condizioni percepite come adeguate – significa mettere a rischio aspetti importanti della propria vita, *in primis* quello economico (Ashford, Lee e Bobko, 1989; Hartley, Jacobson, Klandermans e van Vuuren, 1991). La ricerca sull'argomento conferma questa ipotesi, in quanto il senso di minaccia per il proprio lavoro ha effetti altrettanto negativi quanto quelli della perdita effettiva del lavoro (Dekker e Schaufeli, 1995; Latack e Dozier, 1986): si tratta di risultati coerenti con quanto sostenuto dalle teorie sullo stress, in quanto l'anticipazione dell'evento stressante risulta essere un motivo d'ansia per l'individuo allo stesso modo – se non in misura superiore – dell'evento vero e proprio (Lazarus e Folkman, 1984).

In primo luogo, la *job insecurity* ha un effetto deleterio per il benessere del lavoratore e risulta direttamente proporzionale a una serie di lamentele fisiche, distress psicologico e tendenza a sovrapporre il lavoro al tempo libero (Ashford *et al.*, 1989; Barling & Kelloway, 1996; Hartley *et al.*, 1991; Isaksson, Hellgren e Pettersson, 1998; Jick, 1985; Lim, 1996; Mattiasson, Lindgarde, Nilsson e Theorell, 1990; Noer, 1993). In seconda battuta, il cambiamento da un ambiente lavorativo sicuro a uno percepito come insicuro può tradursi in un cambiamento negli atteggiamenti verso il lavoro e nei conseguenti comportamenti (Greenhalgh e Rosenblatt, 1984), così come nella vitalità a lungo termine dell'organizzazione se si considera l'esito delle strategie di *downsizing* è fortemente influenzato dalle reazioni dei “sopravvissuti” (Kozlowski, Chao, Smith e Hedlund, 1993). Coerentemente con questo, la *job insecurity* è associata alla diminuzione della soddisfazione per il proprio lavoro (Davy, Kinicki e Scheck, 1997; Grunberg, Moore e Greenberg, 1998; Hartley *et al.*, 1991; Heaney, Israel, e House, 1994; Rosenblatt e Ruvio, 1996) e all'aumento delle intenzioni di abbandonare l'organizzazione (Arnold e Feldman, 1982; Brockner, 1988; Burke e Nelson, 1998; Davy *et al.*, 1997; Dekker e Schaufeli, 1995; Hartley *et al.*, 1991).

Sverke e Hellgren (2002) evidenziano tuttavia che la relazione tra insicurezza e reazioni da parte dei lavoratori può non essere sempre così precisa e definita. Nello specifico, la

relazione tra insicurezza e atteggiamenti dei lavoratori non emerge in modo coerente e con la stessa ampiezza in letteratura (Hollenbeck e Williams, 1986; Zikiye e Zikiye, 1992; (Hellgren, Sverke e Isaksson, 1999; Vinokur-Kaplan, Jayaratne e Chess, 1994). Inoltre, i differenti aspetti della *job insecurity* possono influire in modo differenziale sugli outcome sopra descritti (Ashford *et al.*, 1989, Roskies e Louis-Guerin, 1990). Se ad esempio si considera la distinzione tra insicurezza quantitativa e qualitativa, si può vedere come la prima risulti associata principalmente agli atteggiamenti relativi al lavoro, mentre la seconda si ricollega in modo più forte alle lamentele fisiche (Hellgren *et al.*, 1999). Altre ricerche hanno indicato una moderazione di questa relazione da parte dell'appartenenza sindacale dei lavoratori (Rosenblatt e Ruvio, 1996) e del coinvolgimento organizzativo (Probst, 2000). Rosenblatt, Talmud e Ruvio (1999) hanno mostrato come gli effetti dell'insicurezza lavorativa varino in funzione del genere: gli uomini avvertono un senso di minaccia sul versante economico e subiscono effetti negativi sul coinvolgimento organizzativo, la resistenza al cambiamento e l'intenzione di abbandono; le donne avvertono anche la perdita di importanti aspetti intrinseci della propria attività e subiscono effetti negativi anche per quanto riguarda la performance e il supporto organizzativo percepiti.

Va sottolineato poi che la maggior parte delle ricerche sulla *job insecurity* è di tipo cross-sectional, per cui è difficile poter dire qualcosa di certo sugli esiti a lungo termine dell'insicurezza (Sverke e Hellgren, 2002). Inoltre, non ci sono dati certi sull'effetto dell'insicurezza indipendentemente dalle baseline relative ad atteggiamenti e benessere dei lavoratori. Sappiamo che un livello già precedentemente elevato di distress è maggiormente predittivo di un disturbo da stress rispetto agli eventi di cambiamento sul lavoro, ma del resto appare praticamente impossibile misurare i livelli iniziali relativi ad atteggiamenti e benessere dei lavoratori in una ricerca fortemente calata in un contesto reale (Sverke e Hellgren, 2002).

Un ultimo punto critico della *job insecurity* è da ricercarsi nella direzione della causalità nelle relazioni sopra descritte. In altri termini, allo stato attuale non è possibile sostenere che sia l'insicurezza a provocare insoddisfazione e diminuzione del benessere invece del contrario (Hartley *et al.*, 1991).

#### 4. Diminuzione dell'insicurezza

Se si considera valido l'assunto per cui è l'insicurezza lavorativa a provocare effetti deleteri per il benessere dei lavoratori e per i loro atteggiamenti *work-related* (soddisfazione e intenzione al cambiamento), allora come sottolineano Sverke e Hellgren (2002) è necessario pensare a quali misure organizzative possono essere adottate per ridurre l'impatto della *job insecurity*. Una serie di ricerche, ad esempio, ha rilevato che trasmettere informazioni adeguate sui cambiamenti *in fieri*, migliorare la comunicazione e fornire un training per i lavoratori – sia relativo al reimpiego che al modo di affrontare lo stress creato dall'insicurezza – sono tutte strategie che riducono gli effetti negativi dell'insicurezza lavorativa (Hartley, Jacobson, Klandermans e van Vuuren, 1991; Heaney, Israel, e House, 1994; Kets de Vries e Balazs, 1997).

La letteratura indica un ampio range di elementi in grado di fungere da buffer per l'impatto dell'insicurezza, che vanno dai tratti di personalità al sostegno sociale e che possono essere generalmente classificati in tre prospettive teoriche:

- a) Differenze individuali
- b) Equità
- c) Sostegno

Già Greenhalgh e Rosenblatt (1984) avevano postulato che le differenze individuali potessero moderare la relazione tra l'esperienza di insicurezza e le reazioni ad essa, sebbene la maggior parte degli studi successivi si siano occupate di indagare come tali differenze influenzino la percezione di insicurezza (si veda Hartley *et al.*, 1991). Tuttavia, la ricerca ha individuato ad esempio che alcune inclinazioni individuali – come la percezione del *locus of control*, il bisogno di sicurezza o la centralità del lavoro – moderano l'effetto della *job insecurity* sugli outcome precedentemente descritti (Ashford, Lee e Bobko, 1989; Greenhalgh e Rosenblatt, 1984; Roskies, Louis-Guerin e Fournier, 1993).

Per quanto concerne l'equità, una buona parte della ricerca ha analizzato l'effetto di un giusto trattamento dei lavoratori sulle conseguenze negative delle procedure di *downsizing*. La percezione di un giusto trattamento si riferisce alla valutazione individuale delle procedure utilizzare per attuare un cambiamento organizzativo (Thibaut e Walker, 1975) e, sebbene sia stata applicata principalmente al *downsizing*

delle risorse, appare funzionale anche nello studio dell'insicurezza lavorativa che ne deriva. Secondo Sverke e Hellgren (2002), la percezione di un'equità nel trattamento da parte dei lavoratori ha conseguenze positive sugli atteggiamenti *work-related* dei lavoratori e sul loro benessere: tale ipotesi trova un fondamento empirico in diverse ricerche, le quali hanno messo in luce una relazione positiva tra la possibilità di prendere parte alle decisioni aziendali relative al *downsizing* e la soddisfazione lavorativa (Konovsky e Folger, 1987; Lind e Tyler, 1988; Parker, Chmiel e Wall, 1997). La possibilità di partecipare alle decisioni modera inoltre l'effetto dello stress legato al ruolo lavorativo, in quanto i lavoratori esperiscono un senso di controllo sulle proprie condizioni (Pozner e Randolph, 1980). Parallelamente, la percezione di controllo sulla situazione risulta associata a diversi indici di salute fisica e all'atteggiamento positivo verso il lavoro (Barling e Kelloway, 1996; Tetrick e LaRocco, 1987).

Infine, per quanto concerne il sostegno sociale, la letteratura ha indicato diverse fonti di sostegno alle quali l'individuo può rivolgersi, sempre nell'ottica per cui questo possa mitigare l'effetto negativo dell'insicurezza. Ad esempio, è stato riscontrato che le reti di sostegno sociale non lavorative (ovvero famiglia e amici) hanno un effetto positivo nella relazione tra insicurezza e insoddisfazione per la propria vita, mentre le reti lavorative fungono da buffer contro gli effetti negativi dell'insoddisfazione per il proprio lavoro, della ricerca proattiva di impiego e dei comportamenti lavorativi non conformi alle norme (Lim, 1996).

Da quanto detto finora si può dedurre, pertanto, che le linee di ricerca sui moderatori della relazione tra insicurezza lavorativa ed effetti negativi per il lavoratore appaia particolarmente fruttuosa: sebbene gli elementi appartenenti alle prospettive teoriche finora descritte non agiscano direttamente sull'evento/situazione stressante, cionondimeno prevengono il verificarsi di reazioni negative o ne riducono l'impatto (Sverke e Hellgren, 2002). Questo appare cruciale non solo per i lavoratori, ma per la vita stessa dell'organizzazione in cui sono inseriti (Matteson e Ivancevich, 1987).

## 5. Il concetto di *employability*

Se finora abbiamo parlato degli effetti possibilmente deleteri dei cambiamenti del mondo del lavoro attuale in termini di insicurezza per il lavoratore (e di riflesso anche per le aziende), è altrettanto vero che si tratta di una sola faccia della medaglia. In altre parole, non possiamo limitarci a immaginare il lavoratore come un soggetto passivo che “subisce” il cambiamento ricavandone soltanto conseguenze negative in termini di incertezza per il futuro e per il proprio stile di vita. Inoltre, alla luce di quanto detto in precedenza sugli elementi che moderano la relazione tra insicurezza e diminuzione del benessere per i lavoratori, ci si può chiedere se una percezione di sé come individuo in grado di costruire attivamente un percorso di carriera permetta di interferire nelle dinamiche della *job insecurity*.

La crescente dinamicità del mondo del lavoro, infatti, richiede agli individui in esso coinvolti di mostrarsi sempre più fluidi e adattabili alle esigenze della situazione, portando alla definizione della cosiddetta *protean career* (carriera proteiforme; Hall, 1986, 1996, 2002; Hall e Mirvis, 1995). Si tratta in pratica di una forte elasticità e capacità da parte del lavoratore di gestire molteplici identità e ruoli lavorativi (Hall, 1976, 2002; Hall e Mirvis, 1995; Mirvis e Hall, 1994): in contrasto con la concezione tradizionale di carriera che risponde a un contratto di tipo paternalistico tra datore di lavoro e lavoratore, la realtà del lavoro attuale mette l'individuo di fronte a un'esperienza di carriera autogestita e senza confini precisi (*boundaryless career*), composta da differenti posizioni all'interno di più organizzazioni (Arthur, 1994; Arthur e Rousseau, 1996; Hall, 2002; Leana e Rousseau, 2000; Mirvis e Hall, 1994). Le distinzioni tra lavori, organizzazioni e ruoli che l'individuo ricopre si fanno sempre meno nette ed entra in gioco la necessità di negoziare un numero sempre più ampio di transizioni di ruolo (Ashforth, 2001). In questa prospettiva, la capacità di adattarsi è essenziale per ottenere un successo nella propria carriera (Hall, 2002; Pulakos, Arad, Donovan e Plamondon, 2000) e, sebbene tale adattamento tradizionalmente sia stato concepito come risposta a un mutamento nel proprio ambiente, oggi prevale l'idea di una proattività in cui gli individui sono agenti di cambiamento orientati a migliorare la propria condizione lavorativa (Bateman e Crant, 1993; Crant, 2000; Frese e Fay, 2001; Morrison e Phelps, 1999; Saks e Ashforth, 1997).



Fugate, Kinicki e Ashforth (2004) propongono pertanto il concetto di *employability* (che potremmo tradurre come “impiegabilità”) per indicare una serie di costrutti che facilitano il lavoratore nel processo di adattamento ai cambiamenti nella sfera lavorativa. Si tratta di un costrutto psicosociale che trova spazio nell’interfaccia tra individuo e lavoro, e pone l’enfasi sullo spostamento della responsabilità dal datore di lavoro al lavoratore per lo sviluppo di carriera. Le dimensioni dell’*employability* sono orientate al miglioramento proattivo della situazione da parte del lavoratore e allo sviluppo di una “malleabilità” che gli consenta di rispondere alle richieste del suo ambiente (Chan, 2000; Seibert, Kraimer e Crant, 2001).

## **5.1 Le basi dell’employability**

Come precedentemente accennato, l’*employability* è una forma di adattabilità lavorativa attiva che consente ai lavoratori di concretizzare le opportunità di carriera che si presentano loro, facilitando la mobilità all’interno di un’organizzazione e tra più organizzazioni e di conseguenza aumentando le probabilità di impiego di un individuo (Fugate, Kinicki e Ashforth, 2004). Il costrutto di *employability* si basa principalmente sui concetti *person-centered* di adattabilità attiva e proattività (Ashford e Taylor, 1990; Crant, 2000).

Secondo Ashford e Taylor (1990), i lavoratori che affrontano una transizione devono confrontarsi attivamente col proprio ambiente di lavoro cercando di mantenere tre condizioni necessarie per l’adattamento. *In primis*, sono necessarie informazioni adeguate sull’ambiente lavorativo, sullo status del lavoratore e sulle sue relazioni all’interno dell’ambiente stesso. In secondo luogo, i lavoratori devono avere una disposizione adeguata all’adattamento, ovvero possedere una serie di attributi individuali (come ad es. ottimismo e senso di autoefficacia) e schemi cognitivi che consentano di affrontare la sfida di un cambiamento. Infine, I lavoratori devono mostrarsi flessibili e in grado di modificare cognizioni, affetti e comportamenti qualora se ne presentasse la necessità. Fugate e coll. (2004) espandono questo costrutto includendo il concetto di identità di carriera, ovvero la definizione di sé in un contesto lavorativo in termini di “chi sono/chi voglio essere” che può motivare l’individuo ad

adattarsi per raggiungere o creare le opportunità che coincidono con le proprie aspirazioni (si veda anche Ashforth e Fugate, 2001). L'identità di carriera agisce su tutte e tre le condizioni sopra descritte: le informazioni raccolte sull'ambiente lavorativo devono essere infatti rilevanti per un'identità saliente (Ashforth e Fugate, 2001; Berzonsky, 1990, 1992); parallelamente, l'identità di carriera funge da collante per le caratteristiche individuali che predispongono al cambiamento, e le opzioni di cambiamento con cui l'individuo si confronta sono valutate in funzione della loro coerenza con le identità di carriera salienti (Ashforth e Fugate, 2001).

L'employability predispone inoltre il lavoratore ad adattarsi o modificarsi in modo proattivo. La ricerca ha più volte evidenziato come un orientamento proattivo abbia ricadute positive sulla performance lavorativa e sugli esiti di carriera (Crant, 1995, 2000; Seibert, Crant e Kraimer, 1999). Gli individui proattivi hanno minori difficoltà ad adattare la situazione lavorativa ai propri bisogni, mostrandosi inclini ad apprendere e a sfruttare attivamente ogni elemento in grado di modificare la situazione in modo da raggiungere l'identità desiderata sul piano lavorativo. Allo stesso modo, sono più flessibili nel modificare cognizioni e comportamenti al fine di ottimizzare sia la situazione che gli outcome prevedibili (Fugate *et al.*, 2004). L'orientamento proattivo ha un effetto positivo anche sul senso di incertezza e ansia (Saks e Ashforth, 1996), migliorando di conseguenza anche la soddisfazione per il proprio lavoro e riducendo le intenzioni di abbandonarlo (Wanberg e Kammeyer-Mueller, 2000). I lavoratori proattivi percepiscono un maggiore controllo della situazione (Aspinwall e Taylor, 1997; Crant, 2000), affrontando in modo più positivo il cambiamento organizzativo (Fugate, Kinicki e Scheck, 2002; Terry, 1994) in quanto si percepiscono in grado di identificare un ampio spettro di alternative di carriera e raggiungere quelle a cui sono interessati.

## **6. Le dimensioni dell'employability**

Come si è visto, il concetto di adattabilità attiva non solo fornisce una base teorica per il costrutto dell'*employability*, ma funge anche da collante per le dimensioni del costrutto stesso, identificate da Fugate, Kinicki e Ashforth (2004) nell'identità di carriera, nell'adattabilità individuale e nel capitale umano e sociale. L'*employability* appare come una combinazione sinergica di queste componenti, sebbene ciascuna di queste abbia un effetto e un valore di per sé: in questo senso ogni dimensione può avere un effetto differente su individui diversi, in base agli elementi salienti di una determinata situazione. L'*employability* nel suo complesso, invece, rappresenta l'effetto sull'adattabilità che è comune a tutte le dimensioni e che è dato in modo collettivo dalla sinergia di queste (Fugate *et al.*, 2004). In altre parole, le tre dimensioni – che verranno successivamente descritte – costituiscono il quadro cognitivo e il set di caratteristiche individuali che influenzano i comportamenti di adattamento sul lavoro.

### **6.1 Identità di carriera**

Da un punto di vista psicosociale, un'identità di carriera (*career identity*) è una rappresentazione di sé più o meno coerente basata sulle esperienze e aspirazioni lavorative di un individuo (Fugate, Kinicki e Ashforth, 2004). La *career identity* è pertanto vicina ad altri costrutti quali l'identità di ruolo, l'identità occupazionale e l'identità organizzativa, in quanto come tutti questi si riferisce in linea generale al modo in cui un individuo si definisce all'interno di un particolare contesto organizzativo. La differenza emerge in quanto l'identità di carriera ha un aspetto squisitamente longitudinale, dal momento che si basa sul riscontrare un senso nel proprio passato e presente lavorativo in modo da delineare una direzione per il proprio futuro (Plunkett, 2001). Non si tratta di una semplice somma delle esperienze lavorative di un individuo, ma piuttosto di un'assimilazione delle stesse in una serie di strutture che consentono di interpretare il proprio percorso di carriera (Meijers, 1998).

Come accennato in sede introduttiva, la variabilità delle possibili traiettorie di carriera individuali è virtualmente illimitata (Arthur e Rousseau, 1996; Mirvis e Hall, 1994);

parallelamente, la presenza di modelli di carriera che possono essere emulati con sicurezza da parte di un lavoratore è sempre minore (Meijers, 1998). In questo senso l'identità di carriera consente di sostituire le strutture di carriera tradizionalmente intese con strutture psicologiche strettamente individuali, che forniscono una base motivazionale per diventare "impiegabili" (Fugate *et al.*, 2004). Il focus si sposta dal modello di carriera alle possibilità di definire il sé nel contesto lavorativo, incentrandosi su obiettivi e aspirazioni – intesi come "sé desiderabili" e "sé indesiderabili" (Markus, 1983; Markus e Ruvolo, 1989) – che orientano le scelte di carriera. Le identità di carriera fungono da schemi cognitivi che regolano i comportamenti in modo da essere coerenti con il "sé desiderabile" di un lavoratore (Ashforth, 2001; Locke, Shaw, Saari e Latham, 1981).

Le identità di carriera generalmente assumono una forma narrativa, che consente di dare significato e continuità alle esperienze passate, presenti e future (Ashforth e Fugate, 2001; Grotevant, 1997). In questa forma vengono evidenziate le tematiche preferite da un individuo mentre errori e incoerenze passano in secondo piano; le forme narrative relative all'identità di carriera inoltre tendono ad essere molteplici, cosa che fornisce una base versatile per immaginare le esperienze future in funzione di quelle passate e presenti (Ashforth e Fugate, 2001). In quest'ottica, "narrare" la propria identità di carriera diventa uno strumento con cui il lavoratore costruisce il proprio valore sia ai suoi occhi, sia agli occhi di altri individui significativi (Fugate *et al.*, 2004).

L'identità di carriera si riflette inoltre sullo stile di identità di un individuo: gli individui con un orientamento informativo tendono a cercare e utilizzare in modo proattivo le informazioni rilevanti per il sé, gli individui con un orientamento normativo tendono a conformarsi alle aspettative degli altri, mentre chi ha un orientamento evitante cerca di non riflettere sulla propria immagine di sé (Berzonsky, 1990, 1992; Berzonsky e Adams, 1999). Ne deriva che i lavoratori con un'identità di carriera orientata all'informazione sono più inclini a ricercare le informazioni che possono migliorare la loro posizione in un contesto di carriera (Ashforth, 2001) e nel contempo sono più preparati ad affrontare gli stressor relativi al processo di impegno (Aspinwall e Taylor, 1992, 1997). A sostegno di questo, uno studio ha riscontrato che l'orientamento informativo risulta associato con un minore turnover e meno giorni di malattia rispetto all'orientamento evitante, sebbene non ci siano invece differenze significative con

l'orientamento normativo (Cheek e Jones, 2001). In altri termini, Fugate e coll. (2004) propongono che l'orientamento informativo nella costruzione della propria identità di carriera permetta di migliorare la capacità del lavoratore di identificare e realizzare opportunità, ricollegandosi quindi al costrutto di *employability*.

## **6.2 Adattabilità individuale**

Un individuo adattabile è un individuo in grado di modificare una serie di elementi personali (conoscenze, abilità, disposizioni, comportamenti...) per venire incontro alle richieste della situazione in cui è inserito (Ashford e Taylor, 1990; Chan, 2000). L'adattabilità ha un effetto positivo sulla performance e sul successo di carriera, in quanto consente ai lavoratori di rimanere produttivi ed esercitare attrattiva verso i datori di lavoro indipendentemente dal contesto (Chan, 2000; Crant, 2000; Pulakos, Arad, Donovan e Plamondon, 2000). La capacità di adattarsi a una situazione in via di cambiamento è determinata principalmente da differenze individuali nella predisposizione ad un comportamento attivo/proattivo (Chan, 2000; Crant, 2000; Seibert, Kraimer e Crant, 2001; Stokes, 1996). Tali differenze hanno un'origine interna (disposizioni) ma sono focalizzate su elementi esterni, ovvero elementi che hanno implicazioni importanti per l'adattamento nel contesto lavorativo.

La prima di queste caratteristiche individuali è l'ottimismo (Fugate, Kinicki e Ashforth, 2004). L'ottimismo nel contesto lavorativo permette di vedere i cambiamenti come esperienze di apprendimento con un loro valore intrinseco (Stokes, 1996): i lavoratori ottimisti percepiscono più opportunità sul posto di lavoro e tendono a perseguire i propri obiettivi (Carver e Scheier, 1994; Scheier e Carver, 1992), orientando la propria carriera in modo attivo e adattivo.

Una seconda caratteristica che sottende l'*employability* è da ricercarsi nella propensione all'apprendimento (Ashford e Taylor, 1990; Hall e Mirvis, 1995; London e Smither, 1999), in quanto gli sforzi attivi di adattamento da parte di un lavoratore si traducono spesso nel tentativo di apprendere quanto più possibile sul proprio ambiente di lavoro, in termini di opportunità e rischi. In questa prospettiva le ricadute e le conseguenze fungono da feedback che consentono di interpretare quali azioni risultano effettivamente

adattive o meno (Ashford & Taylor, 1990). Inoltre, un processo di apprendimento costante è stato più volte indicato come uno dei fattori chiave per il raggiungimento del successo nella propria carriera (Hall e Mirvis, 1995; London e Smither, 1999): apprendere le caratteristiche dell'ambiente lavorativo promuove un cambiamento attivo nel lavoratore e una capacità di soddisfare le richieste che questi si trova ad affrontare. In breve, i lavoratori con un forte senso di employability sono in grado di analizzare il proprio ambiente per scoprire quali sono le posizioni disponibili e le abilità necessarie, confrontando le opportunità del mercato del lavoro con il proprio profilo professionale e i propri interessi (Fugate *et al.*, 2004).

Anche la predisposizione all'apertura risulta un aspetto centrale dell'adattabilità individuale, in quanto un lavoratore aperto non rifiuta le nuove esperienze, ma piuttosto si mostra flessibile per affrontare l'incertezza (Digman, 1990) e ha un atteggiamento favorevole verso gli eventi che innescano un cambiamento sul lavoro (Miller, Johnson e Grau, 1994). Accettare i cambiamenti risulta associato positivamente alla soddisfazione per il proprio lavoro e negativamente all'intenzione di abbandonarlo (Wanberg e Banas, 2000), oltre a fornire un supporto in situazioni di incertezza e a migliorare la disponibilità e l'efficienza del training indipendentemente dall'occupazione (Barrick e Mount, 1991; Costa e McCrae, 1992).

Al di là delle disposizioni individuali che sottendono l'apertura di un individuo, altri elementi vanno ricercati nel senso di *agency* da parte di questi verso il cambiamento. In particolare, la percezione di un *locus of control* interno) porta gli individui a credersi capaci di influenzare il corso degli eventi che li riguardano, al contrario di quanto accade per chi percepisce un *locus* esterno (Rotter, 1966; Skinner, 1996; Spector, 1988). I lavoratori con una percezione interna del *locus of control* risultano pertanto più adattabili nel momento in cui affrontano una transizione (Wanberg e Banas, 2000) e tendono a mettere in atto con maggiore facilità comportamenti proattivi in queste situazioni di incertezza, al fine di ottenere un miglioramento delle proprie condizioni di vita (Breese e O'Toole, 1995; Carter e Cook, 1995; Gould, 1979; Stolz-Loike, 1996).

In seconda battuta, l'adattabilità individuale trova fondamento anche nella percezione di autoefficacia, ovvero la percezione di essere in grado di portare a termine una performance positiva e di gestire con successo gli eventi della propria vita (Bandura, 1997; Judge, Erez e Bono, 1998). L'autoefficacia influenza direttamente la percezione

di adattabilità di un individuo e di conseguenza ne aumenta la determinazione in situazioni di incertezza: è stato infatti riscontrato che la *self-efficacy* è predittiva dell'innovazione del proprio ruolo lavorativo (Ashforth e Saks, 2000) e correla positivamente con la definizione di obiettivi lavorativi e l'impegno profuso per raggiungerli (Erez e Judge, 2001), oltre ad essere associato in modo positivo con la soddisfazione per il proprio lavoro e la performance (Judge e Bono, 2001). Fugate e coll. (2004) evidenziano infine che l'autoefficacia promuove il senso di adattabilità indipendentemente dalla posizione lavorativa o dal tipo di transizione (promozione vs. impiego in contesti differenti).

### **6.3 Capitale umano e sociale**

La terza componente dell'*employability* è individuata nel capitale umano e sociale (Fugate, Kinicki e Ashforth, 2004), che oltre a influenzare la capacità individuale di individuare e realizzare opportunità di carriera può essere incorporato in una *career identity*, legandosi in modo ancora più stretto al costrutto di *employability*. Il capitale sociale può essere definito come la “buona volontà” rilevabile in qualsiasi rete sociale, ovvero come l'elemento sociale e interpersonale dell'*employability*, che esplica il proprio effetto e trasmette informazioni all'individuo mediante la rete sociale stessa (Adler e Kwon, 2002). Come già precedentemente accennato, ottenere informazioni sul contesto lavorativo significa ampliare la possibilità di identificare delle opportunità di carriera (Burt, 1997a, 1997b; Portes, 1998): in questa prospettiva due elementi risultano cruciali, la dimensione e la forza della rete sociale nel contesto lavorativo. La dimensione della rete appare importante in quanto si può presumere che il numero di individui che la compongono sia direttamente proporzionale alla varietà di informazioni e influenze presenti nella stessa (Higgins e Kram, 2001; Seibert, Kraimer e Crant, 2001). La forza delle relazioni all'interno della rete sociale, invece, influisce sulla solidarietà e la reciprocità tra i suoi “nodi”, ossia gli individui che la costituiscono (Adler e Kwon, 2002; Higgins e Kram, 2001). L'effetto positivo del capitale sociale può essere riscontrato principalmente nei comportamenti di ricerca di lavoro: gli individui con un capitale sociale ricco possono basarsi su reti formali (liste di collocamento,

agenzie per il lavoro...) e informali (amici, conoscenti, amici di amici...) per la ricerca di un impiego. Uno studio di Boxman, de Graaf e Flap (1991) ha indicato a questo proposito che un campione di manager ha trovato lavoro in misura maggiore mediante l'utilizzo di una rete informale e che il capitale sociale ha un effetto positivo – e indipendente dal capitale umano – sullo stipendio ricevuto. Il capitale sociale, inoltre, può estendersi nel tempo e attraverso differenti organizzazioni, ampliando il range di opportunità identificabili in un percorso di carriera individuale (Dess e Shaw, 2001; Higgins e Kram, 2001).

Parallelamente a questo, anche il capitale umano ha un effetto sulla capacità di realizzare un'opportunità di carriera. Il capitale umano è definibile come una serie di fattori che influenzano le variabili relative all'avanzamento di carriera, come l'età (Wanberg, Watt e Rumsey, 1996), l'esperienza e il training (Becker, 1975), la capacità di performance e l'anzianità di servizio (Forbes e Piercy, 1991), l'intelligenza emotiva (Wong & Law, 2002) e le capacità cognitive (Tharenou, 1997). Allo stesso modo, il livello di educazione e l'esperienza risultano essere i principali predittori dell'avanzamento di carriera (Judge, Cable, Boudreau e Bretz, 1995; Kirchmeyer, 1998; Tharenou, Latimer e Conroy, 1994). In particolare, per quanto riguarda l'esperienza, questa si ricollega a un certo grado implicito di conoscenza ed efficienza (Lubit, 2001): nel contesto lavorativo attuale l'esperienza viene valutata spesso in termini di *portable skills* (abilità portatili, Anderson, 2001), ovvero le abilità acquisite che possono essere trasferite in contesti differenti da quello in cui sono state apprese. Il capitale umano rappresenta pertanto la capacità individuale di rispondere alle esigenze di performance per una determinata occupazione (Burt, 1997a; Portes, 1998). Inoltre, investire sul proprio capitale umano significa mostrare un orientamento adattivo e una disponibilità all'apprendimento che si riallacciano a quanto detto in precedenza (Becker, 1975; London e Smither, 1999, cfr. par. 2.2).



# **CAPITOLO III**

## **I VALORI PROFESSIONALI COME BUSSOLA PER L'ORIENTAMENTO DELLE CARRIERE**

### **1. Introduzione**

Il mondo del lavoro attuale si raffronta con una serie di aspetti dinamici che ne stanno ampiamente modificando la struttura: parole come flessibilità e innovazione diventano i cardini su cui l'individuo centra la sua esperienza lavorativa, imparando ad aggiornarsi costantemente, coltivare competenze trasversali e tollerare l'insicurezza. In questa prospettiva lo studio dei valori professionali acquisisce una centralità di prim'ordine, in quanto questi possono diventare punti di riferimento efficaci per delineare le direzioni del percorso professionale e risorse per affrontarne l'incertezza (Castelli e Boerchi, 2005).

Lo studio dei valori ha una storia recente all'interno delle discipline psicologiche: solo in questi ultimi decenni la letteratura scientifica si è focalizzata sul fatto che l'analisi dei bisogni e degli interessi non esaurisce la comprensione delle dinamiche motivazionali di un individuo. In questo senso, il costrutto di "valore" gioca un ruolo importante nella definizione di scelte professionali coerenti sia con le aspettative di un individuo che con quelle del contesto sociale nel quale è inserito.

## 2. Valori e valori professionali

L'inizio dello studio dei valori viene generalmente ricondotto al lavoro di Spranger (1925), anche se va considerato come per anni il concetto di valore è stato erroneamente sovrapposto a quello di interesse: la prima ricerca sistematica in questo campo (Allport, Vernon e Lindzey, 1931) indica lo strumento utilizzato come “*misura del livello di preminenza degli interessi della personalità*”.

Per risolvere questa ambiguità vanno messe in evidenza alcune questioni, prima fra tutte quella al livello di indagine da considerare. Se infatti da un lato esistono valori definibili come “assoluti” (da intendersi come aprioristici e non legati ad oggetti o vissuti sociali specifici), la prospettiva psicosociale vede i valori come mediatori tra le istanze motivazionali più profonde di un individuo e il contesto sociale nel quale questo è inserito e si è formato. Boerchi, Castelli e Gullotta (2000) sottolineano a questo proposito che gli individui cercano opportunità professionali in uno specifico contesto socio-culturale e questo è possibile solo se c'è coincidenza – o almeno assenza di conflittualità – tra i propri valori professionali e il contesto di riferimento.

Un secondo elemento da mettere in luce è la possibilità di modificare i propri valori da parte di un individuo. Al contrario di quanto accade per gli atteggiamenti e gli interessi, i sistemi di valori tendono ad essere stabili nel tempo: questa stabilità non significa immutabilità e tantomeno che i valori siano innati, ma semplicemente che in un contesto lavorativo e sociale orientato alla flessibilità (e all'incertezza) sono un aspetto individuale da tenere largamente in considerazione (Boerchi, Castelli e Gullotta, 2000). Nel contempo, il concetto di “sistema di valori” si riaggancia alla relazione tra i valori stessi: se da un lato inizialmente ha prevalso una concettualizzazione gerarchica e i primi strumenti si preoccupavano di misurare una scala di valori in cui l'unica possibile flessibilità era in senso ordinale (Rokeach, 1973), dall'altro non può essere esclusa una visione sistemica in cui assume importanza sia tanto il singolo valore in senso assoluto quanto la sua relazione con gli altri valori fondamentali per un individuo.

La possibilità di misurare l'importanza dei valori per un individuo introduce il concetto di consapevolezza dei propri valori: Boerchi e coll. (2000) sostengono a questo proposito che possono esistere diversi livelli di consapevolezza del proprio sistema valoriale e che di conseguenza gli individui agiscono secondo tale sistema ma senza che

ci sia una reale presa di coscienza. Non si tratterebbe altresì di vere e proprie dinamiche inconsce, ma piuttosto di aspetti presenti e importanti nella vita sui quali un individuo tuttavia difficilmente si ferma a riflettere in modo esaustivo: in altre parole, i valori non sono osservabili direttamente, ma possono essere riconosciuti quando si analizzano gli obiettivi che l'individuo si sforza di raggiungere e da un punto di vista operativo possono essere definiti come le mete generali e relativamente stabili che l'individuo persegue (Sverko e Vizek-Vidovic, 1995).

Se il valore non è riconoscibile *per se* ma lascia una traccia negli obiettivi importanti per un individuo, appare necessario chiarire anche il legame tra valori e comportamento. A questo proposito Orsi (1993) definisce i valori come i principi che orientano l'azione, ma non la determinano: si verifica pertanto un contrasto tra obiettivi desiderati e obiettivi desiderabili, per cui il raggiungimento di questi ultimi può passare attraverso i primi anche se questi sono in contraddizione con il sistema valoriale dell'individuo. Riassumendo, la definizione di valore proposta da Boerchi e coll. (2000) è quella di una credenza stabile rispetto a un obiettivo desiderabile, che media tra i bisogni dell'individuo e del suo ambiente sociale cambiando contenuto, livello di importanza e relazioni all'interno di un sistema di valori complesso.

## **2.1 Valori professionali**

La definizione più esaustiva dei valori professionali è quella data da Dupont e Leresche (1981): si tratta di caratteristiche e condizioni del lavoro corrispondenti ad aspirazioni personali che possono essere soddisfatte, in modo più o meno indipendente dal settore professionale in cui l'individuo è inserito. In altre parole, i valori professionali consentono di capire quali aspetti di un'attività professionale sono più importanti per un individuo (Mancinelli, 2002b) e si riferiscono a cosa l'individuo ricerca nel lavoro in senso generale (*work*) piuttosto che in particolari contesti organizzativi (*job*).

Attualmente i valori professionali sono intesi come un'applicazione dei valori generali di un individuo al contesto lavorativo, costituendone una sorta di "proiezione". Così come i valori generali, i valori professionali si concretizzano negli obiettivi di un individuo, sono stabili – ma non immutabili – e universali, seppur non indipendenti da

una cultura di riferimento. Pertanto, si può pensare ai valori professionali come agli scopi generali e relativamente stabili che un individuo cerca di perseguire tramite il proprio lavoro, organizzati sia in modo gerarchico che all'interno di una rete di relazioni tra essi stessi (Castelli e Boerchi, 2005).

Proprio per la loro stabilità nel tempo, i valori professionali costituiscono un solido terreno sul quale ipotizzare percorsi di sviluppo professionale a lungo termine. Va tuttavia sottolineato che la predittività dei valori dichiarati è inevitabilmente legata al livello di maturazione raggiunto dall'individuo (Boerchi, Castelli e Gullotta (2000): se si immagina un utilizzo in questo senso con individui di giovane età che stanno ancora maturando un proprio sistema di conoscenze, atteggiamenti, interessi e valori relativi al lavoro non è difficile immaginare una capacità predittiva limitata. Parallelamente, però, Boerchi e coll. (2000) evidenziano che in questo caso i valori professionali possono risultare utili in una prospettiva di auto-sviluppo e di auto-valutazione: è in questa fase della vita di un individuo che il presentarsi di ipotesi di sviluppo professionale incongruenti può portare un individuo a ridefinire il proprio sistema di credenze e il proprio obiettivo professionale.

Nell'ottica degli interventi di selezione, un'analisi dei valori professionali consente di verificare la congruenza tra le aspettative valoriali dei candidati e la misura in cui la mansione (o l'organizzazione) può rispondere a queste. Questo non significa sottovalutare gli interessi professionali dei candidati, ma piuttosto cercare di indagare le loro spinte motivazionali più profonde (Boerchi *et al.*, 2000). Allo stesso modo, lo studio dei valori professionali appare altrettanto importante per le attività di orientamento: queste, infatti, non sono rivolte semplicemente ai percorsi professionali, ma si incentrano sull'aiuto per un individuo a intraprendere un percorso di vita e a maturare processi decisionali che lo porti alla soddisfazione e alla realizzazione di sé, non tanto ad essere un ingranaggio quanto a "se stesso" (Scarpellini, 1994). L'attività di orientamento, pertanto, può favorire la presa di coscienza del proprio sistema di valori, delle conseguenze dell'intraprendere un percorso di sviluppo professionale non coerente con essi e una maggiore capacità di analisi del proprio percorso professionale alla luce delle proprie aspettative valoriali (Boerchi *et al.*, 2000).

### 3. Contributi teorici sui valori professionali

Come già accennato in sede introduttiva, il primo contributo sul tema dei valori è da ricercarsi nel lavoro di Spranger (1925), sebbene si tratti principalmente di uno studio della personalità: questa infatti è individuata dall'autore come il miglior indice per lo studio dei valori. Spranger definisce otto "tipi umani" (teoretico, economico, estetico, sociale, politico, religioso, vitale e tecnico-meccanico) sui quali successivamente Allport, Vernon e Lindzey (1931) elaborano uno strumento orientato alla misurazione dell'importanza di una serie di interessi, motivazioni e atteggiamenti valutativi fondamentali. Nello specifico, le tipologie individuate sono:

- *Teorico*: individuo caratterizzato da un interesse dominante per la ricerca della verità e da un approccio empirico, critico e razionale nei confronti della realtà.
- *Economico*: individuo che dà maggiore importanza ai valori pratici e al proprio utile.
- *Estetico*: individuo concentrato sulla forma e l'armonia, che giudica ogni singola esperienza dal punto di vista della bellezza, della simmetria, dell'adeguatezza formale.
- *Sociale*: individuo che dà importanza ai valori dell'altruismo e della filantropia.
- *Politico*: individuo interessato al potere personale, all'ascendente sugli altri e alla popolarità.
- *Religioso*: individuo interessato ad armonizzare tutte le esperienze e a cercare di comprendere il cosmo nel suo complesso.

Queste radici teoriche si ritrovano poi successivamente anche in successivi strumenti per l'assessment degli interessi (Holland, 1977; Kuder, 1964, 1975), pur tuttavia si tratta di un'indagine volta ad individuare determinate categorie senza cercare di spiegarne la formazione.

Un'altra ricerca fondamentale sul ruolo dei valori di un individuo nell'ambito dell'orientamento professionale è quella di Ginzberg, Ginzburg, Axelrad e Herma (1951): in questa prospettiva teorica i valori appaiono come sintesi e fondamento della scelta professionale, in quanto consentono all'individuo di interpretare la propria situazione e le proprie azioni in rapporto agli obiettivi futuri. Nel contempo, il lavoro introduce un modello di categorizzazione dei valori professionali in base al rapporto che

ogni singolo valore ha con l'attività professionale svolta. Nello specifico sono individuate tre categorie:

- a) Valori intrinseci: riguardano il lavoro in sé e si riferiscono a caratteristiche specifiche del compito (es.: miglioramento di sé).
- b) Valori estrinseci: sono esterni alla mansione particolare, fanno riferimento ai risultati tangibili dell'attività e possono essere soddisfatti indipendentemente dal lavoro svolto (es.: guadagno economico).
- c) Valori concomitanti: sono esperiti nello svolgimento del lavoro senza essere necessariamente influenzati da esso, e non sono completamente intrinseci né estrinseci (es.: ambiente di lavoro).

Sempre in termini di categorizzazione dei valori, Rokeach (1973) propone una distinzione in due tipologie: i valori terminali (o ultimi) e i valori strumentali. I valori terminali si riferiscono alle grandi domande esistenziali dell'uomo e contengono in sé l'obiettivo che l'individuo vuole raggiungere; i valori strumentali non sono invece fini a se stessi, ma sono essenzialmente dei "valori-ponte" per facilitare il raggiungimento dei valori terminali. I valori strumentali possono essere a loro volta suddivisi in valori di competenza (competenze particolari che determinano la riuscita o meno in una determinata attività) e in valori morali, (modalità di comportamento interpersonale). La classificazione completa dei valori è sintetizzata nella tabella 1; va specificato che non c'è corrispondenza univoca tra i valori delle due colonne, e che studi successivi (Dyer e Parker, 1975; Heath e Fogel, 1978) hanno confermato i dubbi sulla selezione dei valori non rilevando concordanza sulla suddivisione degli stessi nelle due categorie. Un altro aspetto di debolezza del lavoro di Rokeach, come già accennato (cfr. par. 2) è da ricercarsi nella visione gerarchica del tipo di relazione esistente tra i valori: l'utilizzo di una scala ordinale non consente infatti di valutare le differenze tra le graduatorie di individui diversi, e tantomeno di considerare i valori all'interno di un sistema anziché di una scala.

Tabella 1 – Classificazione dei valori strumentali e terminali (Rokeach, 1973)

Valori Terminali		Valori Strumentali	
1	Una vita confortevole	1	Essere ambizioso
2	Una vita stimolante	2	Essere di mentalità aperta
3	Un senso di realizzazione	3	Essere capace
4	Un mondo di pace	4	Essere allegro
5	Un mondo di bellezza	5	Essere pulito
6	Eguaglianza	6	Essere coraggioso
7	Sicurezza nella famiglia	7	Essere comprensivo
8	Libertà	8	Essere altruista
9	Felicità	9	Essere onesto
10	Armonia interiore	10	Essere dotato di fantasia
11	Amore completo	11	Essere indipendente
12	Sicurezza nazionale	12	Essere intelligente
13	Piacere	13	Essere logico
14	Salvezza dell'anima	14	Essere affettuoso
15	Dignità personale	15	Essere obbediente
16	Stima da parte degli altri	16	Essere educato
17	Amicizia vera	17	Essere responsabile
18	Saggezza	18	Essere capace di autocontrollo

Più recentemente, la teoria di Schwartz (1999) ha permesso di superare alcuni dei limiti precedentemente emersi proponendo 10 tipi valoriali, ciascuno dei quali è definito nei termini delle sue mete motivazionali (da intendersi come scopi principali) e sistematizzato in una struttura circolare in cui i valori adiacenti sono compatibili, mentre quelli opposti sono in conflitto:

- 1) Potere
- 2) Successo
- 3) Edonismo
- 4) Auto-direzione

- 5) Universalismo
- 6) Benevolenza
- 7) Tradizione
- 8) Conformismo
- 9) Sicurezza

Riallacciandosi a questa teoria, Zatti (1997) propone due modalità differenti di intendere i rapporti tra i valori all'interno di un sistema, definite come metamodelli. Da un lato il metamodello gerarchico pone i valori all'interno di una scala in cui il valore superiore ha un'importanza maggiore per l'individuo rispetto al valore inferiore (come nella visione gerarchica sopra descritta); dall'altro lato troviamo il metamodello differenziale, in cui il valore è inscritto all'interno di un sistema complesso e intrattiene relazioni con tutte le componenti di questo (visione sistemica).

Uno dei contributi principali alla teorizzazione sui valori professionali è infine quello di Super (1957), che ha elaborato una teoria dei valori inserita in una teoria più generale dello sviluppo e dell'orientamento (*teoria dello sviluppo vocazionale*) secondo la quale il processo di scelta professionale da parte di un individuo comprende tutto l'arco della vita. La teoria dello sviluppo vocazionale sostiene l'esistenza di un collegamento tra l'immagine di sé e il tipo di scelta professionale effettuata da un individuo: in questa prospettiva i valori sono essenziali in quanto giocano un ruolo prioritario nell'interazione dell'individuo con la società in cui è inserito, e possono pertanto facilitare o rendere più difficili i processi di socializzazione e di inserimento lavorativo. Il primo strumento costruito da Super (1970) per l'indagine sui valori professionali è il *Work Values Inventory* (WVI), composto da 15 scale alle quali è possibile applicare la classificazione di Ginzberg e coll. (1951) distinguendo tra valori intrinseci (altruismo, creatività, indipendenza, stimolazione intellettuale, estetica, management), estrinseci (stile di vita, sicurezza, prestigio, profitti economici, successo) e concomitanti (condizioni ambientali, colleghi, relazioni di supervisione, varietà). Il lavoro su questo strumento si è successivamente sviluppato in un progetto internazionale (*Work Importance Study*) che prevede la partecipazione di undici Paesi per uno studio interculturale sui valori e la successiva costruzione di un inventario internazionale sui valori. Lo studio nasce come indagine sui valori professionali in differenti zone geografiche e culturali, con l'obiettivo di individuare i valori professionali più presenti, esplorare come le persone



considerano l'attività lavorativa e verificare l'esistenza di valori universalmente riconosciuti. In particolare, lo studio ha cercato di evidenziare strutture e gerarchie che potessero fungere da chiave di lettura per ciò che accomuna o differenzia diverse aree geografico-culturali, diversi strati sociali e singoli individui (Bellotto e Trentini, 1997). È altresì emersa la difficoltà di definire valori universalmente condivisi: da un lato il rischio era quello di indicare con lo stesso nome contenuti diversi; dall'altro, quello di non considerare valori non presenti in tutte le società. Da un punto di vista operativo la risposta è stata definire 18 valori ipoteticamente condivisi dalle nazioni partecipanti alla ricerca, lasciando ad ognuna di esse la possibilità di inserire altri valori a integrazione dello strumento. La tab. 2 riporta l'elenco dei valori (compresi quelli aggiunti nella versione italiana).

Tabella 2 – Elenco dei valori del Work Importance Study (versione italiana)

<b>Scala Valori del WIS</b>	
1	Utilizzo delle proprie abilità
2	Raggiungimento risultati
3	Avanzamento
4	Estetica
5	Altruismo
6	Autorità
7	Autonomia
8	Creatività
9	Guadagni economici
10	Stile di vita
11	Sviluppo personale
12	Attività fisica
13	Prestigio
14	Rischio
15	Relazioni sociali
16	Varietà

17	Condizioni ambientali
18	Identità culturale
19	Interazioni sociali
20	Capacità fisica
21	Sicurezza economica

---

#### **4. Sviluppo e determinanti dei valori professionali**

Per quanto concerne la genesi e lo sviluppo dei valori professionali in un individuo, le determinanti che si presentano con maggiore frequenza nella letteratura scientifica al riguardo sono le fasi cronologiche dello sviluppo, il ruolo degli adulti e il genere di appartenenza.

Relativamente all'età e alle fasi di sviluppo, già O'Hara e Tiedeman (1959) avevano rilevato i differenti tempi di maturazione di interessi, attitudini, valori generali e valori professionali in un campione di ragazzi di 11-18 anni. Lo studio si proponeva principalmente di verificare la teoria di Ginzberg, Ginzburg, Axelrad e Herma (1951), secondo la quale all'interno del "periodo di sperimentazione" si manifestano prima gli interessi (11-12 anni), poi le attitudini (12-14 anni) e infine i valori (14-16 anni). I risultati della ricerca hanno confermato solo l'ordine di presentazione delle tre dimensioni, mentre l'età in cui esse si manifestano appare più avanzata rispetto a quanto precedentemente teorizzato (interessi: 14 anni; attitudini: 16 anni, valori: 18 anni). Si può dedurre quindi che esista un ordine costante di maturazione di tali dimensioni indipendente dall'età, che potrebbe agire in questo senso secondo una variabilità individuale. In linea generale, è stato riscontrato che i valori professionali sono relativamente stabili sebbene siano soggetti a una maturazione nel passaggio dall'adolescenza all'età adulta. In particolare, col passare dell'età tendono ad affermarsi i valori intrinseci mentre regrediscono quelli estrinseci (Borgia, 1981; Cavalli e De Lillo, 1993; Cotton, Bynum e Madhere, 1997, Van der Velde, Feij e Van Emmerik, 1998).

In secondo luogo, dal momento che i valori fungono da cardine tra i bisogni e gli interessi di un individuo, i dati riscontrati permetterebbero di spiegare le situazioni in cui interessi e attitudini precedentemente maturati appaiono in contrasto con il sistema di valori di un individuo, che potrebbe a sua volta essersi sviluppato in momenti e modi diversi. Per fare un esempio, possono verificarsi casi di individui che lavorano in ambiti professionali coerenti con i propri interessi, ma in conflitto con i propri valori; allo stesso modo, possono esserci lavoratori che svolgono mansioni coerenti con i propri valori senza avere le attitudini necessarie o non essendo realmente interessati alla mansione svolta.

Ricollegandosi in parte alle fasi di sviluppo di un individuo, un ulteriore determinante dello sviluppo dei valori professionali può essere ricercata nel livello di istruzione dell'individuo: la letteratura indica una correlazione positiva tra titolo di studio di fascia elevata e valori professionali intrinseci, per cui all'aumentare del grado di istruzione – e non solo in funzione dell'età – l'individuo ha una probabilità sempre maggiore di distaccarsi dai valori estrinseci (Borgia, 1978a).

Un terzo elemento che influisce sullo sviluppo dei valori di un individuo è costituito dai sistemi di valori delle altre persone con le quali egli si relaziona, con particolare riferimento agli adulti del contesto familiare e scolastico. Gli adolescenti assimilano – o perlomeno accettano – una serie di modelli genitoriali tra i quali rientrano anche quelli valoriali: la famiglia è quindi una delle componenti fondamentali nel determinare lo sviluppo dei valori degli adolescenti, compresi quelli professionali, ed esiste (Kinnane e Pable, 1962; Kinnane e Bannon, 1964). Esiste infatti una relazione tra la condizione sociale della famiglia sia con la figura parentale di riferimento nella maturazione dei valori, sia con l'intensità attribuita ai valori da parte dei figli: nello studio di Kinnane e Bannon (1964) gli studenti appartenenti a famiglie di livello scolastico universitario si identificano maggiormente con la figura paterna e manifestano orientamenti valoriali meno rilevanti in ogni variabile esaminata, mentre i partecipanti provenienti da famiglie con un livello scolastico inferiore tendono a identificarsi con la figura materna e a mostrare orientamenti valoriali più intensi e radicati. Generalmente la ricerca ha identificato nella figura paterna il modello a cui l'adolescente fa maggiormente riferimento per la costituzione della propria identità professionale, mentre la madre avrebbe un ruolo preminente nello sviluppo della dimensione affettiva dei figli: recentemente, tuttavia, è stato riscontrato che ad influenzare maggiormente i giovani nelle loro scelte lavorative sono le aspettative materne. Uno studio di Rosnati (1995) ha indagato l'esistenza di relazioni tra le aspettative dell'adolescente e quelle dei genitori, sia sui progetti scolastici che su quelli professionali dai risultati emerge, in modo più consistente per i maschi, che la relazione più forte è quella tra le aspettative materne e quelle dell'adolescente, mentre la relazione tra le aspettative di entrambi i genitori è quasi altrettanto elevata. Quest'ultimo elemento permette di ipotizzare che la madre svolga funge parzialmente anche da mediatrice tra le aspettative paterne e quelle dei figli (Boerchi, Castelli e Gullotta, 2000): l'ipotesi è supportata anche da un altro studio

(Carrà e Marta, 1995), nel quale è stato messo in luce che la figura parentale che influenza maggiormente gli adolescenti è quella materna, anche se la figura paterna ha un effetto indiretto sui figli attraverso il ruolo professionale o attraverso la mediazione della madre.

Un'ultima determinante dello sviluppo dei valori di un individuo è il genere di appartenenza. In una ricerca sull'immagine di sé in adolescenza è stato sottolineato come il genere assuma un'importanza fondamentale nell'influenzare la visione di se stessi e i processi di adattamento, non solo per l'immagine del corpo e la sessualità, ma anche per le aspirazioni connesse al ruolo sociale presente e futuro: nello specifico, emergono differenze significative tra maschi e femmine nelle aspirazioni professionali ed educative, in quanto i maschi appaiono attratti dall'idea di "fare i capi" e le ragazze risultano maggiormente introspettive e altruiste. (De Vito, Luzzati, Palazzi e Guerrini (1989). Si tratta di risultati che confermano studi classici specifici sulle differenze di genere nella formazione dei valori (Super e Kowalski e Gotkin, 1967; Super, 1977; Harris e Earle, 1986), che rilevano come gli uomini attribuiscano più importanza ad aspetti del lavoro come retribuzione, successo personale e indipendenza, mentre le donne siano maggiormente interessate alla componente sociale del lavoro, alle relazioni interpersonali e all'ambiente lavorativo. Esiste inoltre una differente modalità progettuale tra maschi e femmine, in quanto le donne manifestano una maggiore capacità di proiettarsi nel futuro e di progettare a lungo termine la propria vita lavorativa, con un livello di aspirazione nell'ambito professionale altrettanto elevato – se non superiore – a quello maschile (Rosnati, 1995). Una possibile spiegazione va ricercata nel fatto che se da un lato i giovani maschi vivono con meno difficoltà il processo di scelta del proprio percorso scolastico, dall'altro questo avviene in risposta alla presenza di aspettative sociali più evidenti e condivise; per le donne adolescenti questo passaggio non è altrettanto automatico e richiede un'attenzione maggiore agli elementi coinvolti e alle conseguenze a lungo termine delle loro scelte (Bimbi, 1993).

## 5. Valori professionali e selezione del personale

La crescente importanza dei valori professionali è riscontrata anche in ambito organizzativo: si parla in questo senso di valori organizzativi, che costituiscono le componenti principali della cultura di un'organizzazione e che possono corrispondere in misura variabile ai valori professionali di un individuo. Castelli e Boerchi (2005) sottolineano che un processo di selezione del personale incentrato sui valori è uno degli strumenti più efficaci per individuare il massimo grado di corrispondenza tra i valori professionali individuali e organizzativi. Questo risulta funzionale non solo per l'organizzazione, ma anche per il lavoratore che si trova a sperimentare un'ulteriore fonte di soddisfazione lavorativa, ha un commitment più elevato e tende a socializzare maggiormente all'interno dell'organizzazione (Berings, De Fruyt e Bowen, 2004; Lofquist e Dawis, 1969, 1984). Inoltre, quanto più i valori organizzativi sono conosciuti e percepibili dall'esterno, tanto più si verifica un fenomeno di autoselezione da parte dei candidati, che sulla base della corrispondenza con i propri valori possono stabilire a priori il proprio grado di partecipazione alla vita di una determinata organizzazione (Giardini e Venettoni, 1997).

La conoscenza dei valori professionali, pertanto, è diventata sempre più una necessità nelle azioni di orientamento professionale: se inizialmente si trattava di un'area non investigata o indagata solo mediante colloqui e strumenti che identificavano tipologie troppo astratte, oggi sono a disposizione una serie di strumenti più adeguati alla rilevazione dei valori professionali. Tra questi va segnalato l'*Inventario dei Valori Professionali* (IVP; Boerchi, Castelli e Gullotta, 2000; Castelli e Boerchi, 2005), che si centra sulla categorizzazione dei valori di Ginzberg, Ginzburg, Axelrad e Herma (1951) ed è stato costruito appositamente per il contesto italiano, dal momento che come si è detto in precedenza i valori appaiono dipendenti dal contesto socio-culturale nel quale si sono formati ed agiscono. L'IVP è suddiviso in 11 dimensioni che rappresentano lo spettro dei valori più adeguati alla situazione italiana:

- 1) Orientamento al Risultato (RI): Indica l'importanza attribuita al perseguire con determinazione ed energia obiettivi, traguardi, mete prefissate superando ostacoli e difficoltà. Chi ritiene importante questo valore è più contento e disponibile a operare in un'organizzazione orientata al conseguimento di

risultati, anche se ciò non può essere considerato come unico indice della reale capacità dell'individuo di operare efficacemente e in sintonia con gli obiettivi dell'organizzazione. Nelle azioni di orientamento, può indicare la predisposizione dell'individuo a pensare ed organizzare in modo attivo ed efficace il proprio percorso di sviluppo professionale, definendo mete e obiettivi intermedi da raggiungere.

- 2) Orientamento alla Relazione (RE): indica l'importanza attribuita alla collaborazione e alla relazione con altre persone. La capacità di lavorare in team e di collaborare con i colleghi è funzionale in modelli organizzativi sempre più basati sul lavoro in équipe professionali multidisciplinari (a volte costruite temporaneamente in relazione ad un obiettivo specifico).
- 3) Orientamento all'Avanzamento (AV): indica l'importanza attribuita al raggiungimento di posizioni professionali di rilievo. L'avanzamento è indicativo di una visione del lavoro come attività in grado di rispondere a bisogni che esulano dalla mansione svolta: verificare questo aspetto significa conoscere l'interesse dell'individuo lo sviluppo di carriera, così come le eventuali incongruenze tra aspettative e ruolo in oggetto. Nell'attività di orientamento potrebbe essere indice di un eccessivo bisogno di riconoscimento conseguenti a un basso livello di autostima professionale.
- 4) Orientamento alla Leadership (LD): indica l'importanza attribuita al ricoprire ruoli dirigenziali. Non è necessariamente legato a un riconoscimento formale del proprio ruolo, ma piuttosto all'importanza attribuita a mansioni che richiedono di coordinare o dirigere il lavoro di altri individui. Potrebbero infatti verificarsi situazioni in cui a un individuo viene proposto un ruolo di leader che non è interessato a svolgere, oppure conflitti in team di lavoro paritari nei quali uno o più dei suoi membri manifesta il desiderio di gestire in prima persona sia il proprio lavoro che quello altrui.
- 5) Orientamento alla Retribuzione (RT): indica l'importanza attribuita al corrispettivo economico ottenuto con la prestazione svolta. Il corrispettivo economico è uno dei valori estrinseci più importanti, in quanto garantisce maggiori possibilità di scelta per l'individuo e ha una forte valenza simbolica come indice di status superiore. Livelli elevati di questo orientamento possono

preannunciare un'insoddisfazione del corrispettivo percepito e, tra coloro che sono ancora lontani da esperienze reali di lavoro, possono essere indice di aspettative troppo idealizzate relative alla propria futura attività.

- 6) Orientamento al Miglioramento di Sé (MS): indica l'importanza attribuita a tutto ciò che permette di crescere sia professionalmente sia personalmente. È un elemento di motivazione interna, non necessariamente legato agli effetti che ne potrebbero conseguire o al riconoscimento da parte di altri. L'accento è sulla possibilità di migliorare la propria competenza professionale anche attraverso le proprie esperienze lavorative, nell'ottica di una disponibilità sempre maggiore alla riqualificazione professionale.
- 7) Orientamento all'Innovazione (IN): indica l'importanza attribuita alla possibilità di operare in modo creativo e innovativo nello svolgere la propria professione. Il costrutto si riferisce a ciò che è nuovo e non precedentemente conosciuto, allo scopo di distinguere tra chi considera l'innovazione un valore (per il quale si può pagare il prezzo dell'insicurezza e dell'attivazione personale) e chi associa il nuovo solo alla sua connotazione immediata di creatività.
- 8) Orientamento alla Varietà (VA): indica l'importanza attribuita allo svolgimento di mansioni diversificate. L'enfasi è posta verso ciò che non è ripetitivo, ma che non necessariamente comprende elementi di innovazione: il costrutto cerca di discriminare tra chi preferisce svolgere compiti ripetitivi (e che non richiedono particolare coinvolgimento personale) da chi invece rischia di annoiarsi nello svolgimento di mansioni non sufficientemente variegate.
- 9) Orientamento alla Responsabilità (RS): indica l'importanza attribuita all'agire in modo onesto e responsabile. Il valore di riferimento in questo caso è l'importanza di poter svolgere la propria mansione in modo onesto, responsabile e senza dover vivere incorrere in crisi derivanti dall'incongruenza esistente tra questa e i propri valori. Da un lato un livello particolarmente basso può essere indice di inaffidabilità, dall'altro un livello troppo alto può denotare un'eccessiva rigidità nel distinguere ciò che è bene e ciò che è male fare.
- 10) Orientamento alla Mobilità (MO): indica l'importanza attribuita a compiti che richiedono viaggi e spostamenti. L'orientamento risponde alla sempre maggiore globalizzazione dei mercati, che richiede una disponibilità a spostarsi e di



interagire con culture differenti da quella di origine del lavoratore: se infatti l'evoluzione dell'*information technology* semplifica sempre più gli scambi di informazioni in tempo reale da una parte all'altra del mondo, a questa evoluzione corrisponde la necessità di un'apertura mentale adeguata che permetta di rivolgersi a culture, valori ed esperienze lavorative diverse dalla propria.

- 11) Orientamento all'Attività Fisica (AF): indica l'importanza attribuita a lavori che richiedono lo svolgimento di attività manuali e fisiche. Sebbene nel corso del tempo alle attività manuali si siano affiancate mansioni che richiedono un utilizzo sempre più preponderante delle facoltà intellettive, questo orientamento valoriale si riferisce alla presenza di un interesse per attività di tipo fisico.

## **6. Conclusioni: la costruzione volontaria della carriera tra rischi, flessibilità e valori**

Da quanto esposto finora, si può dedurre come il percorso di carriera sia percepito in misura sempre minore come la riproduzione di un modello apparentemente funzionale. Le profonde modificazioni del mondo del lavoro, della società e dell'economia non consentono sempre di perseguire un ideale di carriera ereditato dalle generazioni precedenti: se da un lato questo si traduce in una sostanziale assenza di certezze per il lavoratore, dall'altro stimola la visione della carriera come risultato della pro attività di un individuo. In altre parole, se volessimo usare una metafora, sviluppare una carriera non significa inserirsi su binari predefiniti in base all'organizzazione o alla figura professionale, ma piuttosto costruire i binari stessi in base alle proprie caratteristiche e aspirazioni.

Tra queste caratteristiche, il ruolo dei valori professionali di un lavoratore appare fondamentale, dato che la concordanza tra valori professionali individuali e organizzativi può orientare la ricerca di opportunità professionali: la domanda posta da questa ricerca verte pertanto sul ruolo dei valori nel momento in cui la costruzione di una carriera passa per punti decisionali più o meno rischiosi per il lavoratore. Se si pensa infatti alla concezione di carriera come processo attivo, sebbene questo non significhi semplicemente dedicarsi a una sequela di occupazioni, si può comunque immaginare come la maggior parte delle transizioni che la compongono sia di tipo volontario: in questo senso, la ricerca svolta ipotizza che il tipo di orientamento valoriale di un lavoratore possa influire sulla percezione del rischio generalmente associato a queste transazioni. In altri termini, la struttura del sistema valoriale e il suo grado di *fit* con il contesto lavorativo possono agire sul rischio percepito nelle azioni di costruzione attiva della propria carriera.

In tutto questo è altresì prevedibile indagare il ruolo giocato da quelle che sono state definite come le due facce della medaglia della flessibilità. Se infatti l'insicurezza lavorativa influenza negativa atteggiamenti *work-related* quali la soddisfazione e l'intenzione di cambiare lavoro, è legittimo ipotizzare che tale effetto possa estendersi anche alla percezione del rischio nelle decisioni di turnover; in parallelo si può pensare

a un effetto simile – e presumibilmente inverso – del senso di *employability* quando il lavoratore affronta volontariamente una svolta nel proprio percorso.

# **PARTE II**

## **RICERCA**

### **CAPITOLO I**

#### **1 Presentazione delle ricerche**

##### **1.1 Premessa**

Negli ultimi anni il modo di lavorare delle persone è cambiato molto. Rispetto al passato, tutti noi dobbiamo dimostrare maggiore velocità di esecuzione, prestazioni superiori e grande flessibilità. Per operare efficacemente nel contesto lavorativo odierno, a molti di noi è richiesto di modificare abitudini consolidate e di cambiare modo stesso di svolgere la nostra professione. Per avere successo è necessario imparare a pianificare, a usare il tempo, a comunicare e soprattutto ad accettare un contesto dinamico e incerto (Hall 1986, 1996, 2002; Hall & Mirvis, 1995). Attualmente la carriera lavorativa di un individuo viene composta da molti ruoli spesi all'interno di molteplici organizzazioni (Arthur, 1994; Arthur & Rousseau, 1996; Hall, 2002; Leana & Rousseau, 2000; Mirvis & Hall, 1994).

Le seguenti ricerche sono state realizzate con il proposito di studiare un passaggio particolare della carriera lavorativa, la transizione volontaria da un lavoro ad un altro, fenomeno sempre più frequente e diffuso nei paesi industrializzati che ha molti risvolti di carattere sociale, culturale ed economico.

Queste indagini sono state possibili grazie all'ampia disponibilità di un Agenzia per il Lavoro specializzata in Ricerca e Selezione del personale che ha concesso di raccogliere i dati che successivamente andremo a presentare.

# CAPITOLO II

## 2 Prima ricerca

### 2.1 Obiettivi

Il modello di Allen e coll. (2007) suggerisce che la percezione del rischio, tenda a interagire in modo dinamico nell'influenzare il turnover; la decisione di cambiare lavoro dipende dalla misura in cui un individuo la percepisce e dalla sua inclinazione ad affrontare tale entità di rischio, tenendo in considerazione una serie di variabili non solo individuali ma anche cognitive, sociali e di contesto.

La presente ricerca si pone come obiettivo quello di studiare, in riferimento ad un gruppo di 137 candidati che si stanno esponendo a un turnover volontario, le seguenti aree:

- a) I principali elementi inerenti i valori professionali, la percezione dei fattori di rischio nel cambiare lavoro, il senso d'impiegabilità e d'insicurezza lavorativa.
- b) le tempistiche di riflessione, i freni e le modalità con cui si apprestano a cercare una nuova opportunità lavorativa.

Andare ad indagare come le diverse variabili sociali e di contesto (situazioni lavorative, economiche e contrattuali) possano influenzare le variabili prese precedentemente in considerazione:

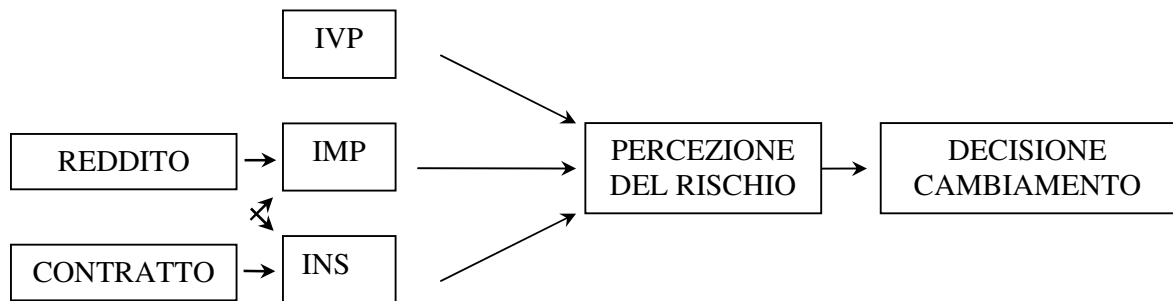
- c) Le differenze derivanti dalle figure professionali (impiegati amministrativi, commerciali, tecnici e ingegneri);
- d) Le differenze derivanti dalla stabilità contrattuale (contratti a progetto; determinato, indeterminato)
- e) Le differenze derivanti dalla stabilità economica (diversi tipi di Redditi);

Infine verificare come alcune delle variabili trattate possano influenzare la

percezione del rischio nel turnover volontario.

- f) Si ipotizza che il tipo di contrattualistica e il reddito influenzino l'impiegabilità e l'insicurezza lavorativa e che questi fattori a loro volta giochino un ruolo fondamentale nella percezione del rischio nel cambiamento lavorativo; questo perché la percezione del rischio avviene sulla base di determinate variabili contestuali, aspettative e valori che il soggetto ha sul lavoro.

*Figura 1: Il modello ipotizzato*



*IVP= Valori professionali*

*IMP= Percezione d'impiegabilità*

*INS= Insicurezza lavorativa*

## **2.2 Metodologia**

### **2.2.1 Partecipanti**

In circa un mese sono stati somministrati 150 questionari, di questi sono stati utilizzati per le analisi solo quelli forniti di risposte complete al 100%, ovvero 137 questionari pari all'91,3% del totale<sup>1</sup>.

Il campione definitivo è dunque composto da 137 candidati appartenenti a quattro regioni diverse (provenienze legate chiaramente alla sede d'utenza della filiale di riferimento che copre principalmente l'esigenze delle aziende della Provincia di La Spezia e dell'Alta Toscana): 68 della Liguria, 44 della Toscana, 14 dell'Emilia Romagna e 11 dalla Lombardia, appartenenti a 4 figure professionali 40 impiegati amministrativi, 25 impiegati commerciali, 37 impiegati tecnici e 35 ingegneri (tutti impegnati in attività lavorative al momento della ricerca).

In relazione alla variabile "genere", gli uomini sono 79 e le donne 58, per cui il campione è caratterizzato da una lieve predominanza maschile.

L'età ha un range che va da 21 a 45 anni, con una media di 29.07 anni (deviazione standard 4.66). Per il titolo di studio, riscontriamo 89 laureati e 48 con diploma superiore. Le persone coinvolte provengono da fasce di reddito (Ral Reddito Annuale Lordo) differenti: 54 minore di 20.000 mila euro lordi l'anno, 58 tra i 20.000 mila euro e i 30.000, 22 tra 30.000 e 40.000, 3 superiore ai 40.000.

Con differenti contrattualistiche: 22 Progetto, 44 Tempo determinato, 70 Tempo indeterminato. Questo deriva chiaramente dalle figure specifiche ricercate e incontrare per i bisogni delle Aziende clienti. I dettagli per i singoli ruoli sono illustrati nelle tabelle seguenti.

---

<sup>1</sup> Vi è da segnalare che alcuni candidati si sono astenuti dal rispondere ad alcune domande per il timore che i dati potessero non rispecchiare le loro motivazioni.



*Tabella 1: Definizioni delle figure professionali*

Definizioni delle Figure Professionali	
Impiegati Amministrativi	Persone con un percorso lavorativo o di studi volti all'approfondimento di metodi di lavoro per ottimizzare lo svolgimento delle pratiche amministrative e contabili presso studi contabili o uffici amministrativi o di controllo di gestione.
Impiegati Commerciali	Persone con un percorso lavorativo volto al contatto con il pubblico e alla gestione di situazioni di vendita, proposte commerciali o contrattazioni economiche presso uffici commerciali, acquisti o gestione fornitori/clienti.
Impiegati Tecnici	Persone con un percorso lavorativo o di studi volto ad approfondire problematiche di realizzazioni tecniche legate alla progettazione e alla produzione svolti presso uffici tecnici, di programmazione, qualità o direttamente nei cantieri.
Ingegneri	<p>Laureati in uno dei settori scientifici o tecnologici che vanno sotto la denominazione di "ingegneria", che si sono occupati della progettazione o della realizzazione di costruzioni navali, macchinari o programmi informatici.</p> <p>Figure di responsabilità inserite in ambiti differenti spesso con lo scopo di coordinamento delle risorse disponibili o della gestione di progetti.</p>

*Tabella 2: Descrizione impiegati Amministrativi (valori assoluti)*

Impiegati Amministrativi (40)	
Sesso	15 uomini 25 donne
Età	Range 25-40
Regione	9 Liguria, 21 Toscana, 4 Lombardia, 6 Emilia Romagna
Titolo	27 Laureati, 13 Diplomatici
R.a.l. (Reddito annuo lordo)	22 sotto i 20 mila euro, 18 tra 20 e i 30 mila
Contratto	25 determinato, 13 indeterminato, 2 progetto

*Tabella 3: Descrizione impiegati Commerciali (valori assoluti)*

Impiegati Commerciali (25)	
Sesso	9 uomini 16 donne
Età	Range 23-38
Regione	16 Liguria, 5 Toscana, 4 Lombardia
Titolo	17 Laureati, 8 Diplomatici
R.a.l. (Reddito annuo lordo)	10 sotto i 20 mila euro, 12 tra 20 e i 30 mila, 3 tra 30 e 40 mila
Contratto	7 determinato, 14 indeterminato, 3 progetto

*Tabella 4: Descrizione impiegati Tecnici (valori assoluti)*

Impiegati Tecnici (37)	
Sesso	30 uomini 7 donne
Età	Range 21-43
Regione	21 Liguria, 14 Toscana, 2 Lombardia
Titolo	10 Laureati, 27 Diplomatici
R.a.l. (Reddito annuo lordo)	22 sotto i 20 mila euro, 13 tra 20 e i 30 mila, 2 tra 30 e 40 mila
Contratto	7 determinato, 13 indeterminato, 17 progetto

*Tabella 5: Descrizione Ingegneri (valori assoluti)*

Ingegneri (35)	
Sesso	25 uomini 10 donne
Età	Range 27-45
Regione	22 Liguria, 4 Toscana, 1 Lombardia, 8 Emilia Romagna
Titolo	35 Laureati
R.a.l. (Reddito annuo lordo)	15 tra 20 e i 30 mila, 17 tra 30 e 40 mila, 3 sopra 40
Contratto	57 determinato, 30 indeterminato

### **2.2.2 Fasi della ricerca e Strumento**

Per riuscire a realizzare uno strumento di raccolta dati idoneo al contesto la ricerca ha avuto alcune successive fasi che hanno visto partecipare diversi interlocutori.

1. Per costruire lo strumento che è stato utilizzato per questa indagine ci siamo accordati con i selezionatori (3 psicologi) per raccogliere informazioni relative ai rischi percepiti nel cambiamento lavorativo. Sono state raccolte 218 frasi spontanee, da 3 diversi selezionatori su 3 sedi (Milano, Parma, La Spezia). Questi dati sono stati successivamente utilizzati per creare i 14 items relativi al rischio come si vedrà nella descrizione degli strumenti del secondo capitolo.

2. Nella seconda fase abbiamo ragionato su quali elementi inserire nel questionario da presentare ai candidati, non solo in termini di ricerca ma ancora una volta nel rispetto del contesto “particolare” in cui si andava ad operare ovvero un contesto di selezione. Ragionando si è giunti quindi ad alcuni compromessi per costruire uno strumento che permettesse di procedere adeguatamente nella ricerca e che allo stesso tempo non stravolgesse gli equilibri e le modalità in cui veniva affrontata la selezione. Risultasse quindi abbastanza contenuto come mole di items e in linea con argomenti che di norma vengono indagati in sede di selezione.

È stato quindi utilizzato uno strumento l’I.V.P. (Ercolani, Perugini 1997), conosciuto ed utilizzato già in precedenza dall’Agenzia, scegliendo però di focalizzarsi in particolar modo solo su alcune scale che in precedenti esperienze erano risultate più indicative per gli interessi dei lavoratori (Re, Av, Ld, Rt, Ms) e che rispecchiavano quanto emerso da numerosi colloqui. Si è deciso inoltre di utilizzare la sede di La Spezia come sede dove applicare la somministrazione del questionario per far sì che i partecipanti avessero uniformità nel trattamento e nel setting.

La rilevazione è stata quindi effettuata tramite un questionario strutturato appositamente costruito diviso in 6 aree<sup>2</sup>. Dopo aver proposto diverse alternative si è giunti a prediligere alcuni strumenti che permettessero una somministrazione capace di non

---

<sup>2</sup>. Le ricerche hanno tuttavia diversi limiti che devono essere precisati e che sono dovuti in particolar modo al contesto in cui si è andati ad operare. Gli strumenti utilizzati infatti hanno dovuto rispettare oltre alle normali esigenze di ricerca anche quelle relative alla selezione.

intralciare il normale svolgimento degli incontri d'approfondimento e che risultassero in linea con il contesto e la situazione in cui si operava.

Il questionario è stato così suddiviso:

Una *prima* parte relativa ai dati anagrafici in cui vengono richiesti:

Sesso, Anno di nascita, Regione di residenza, Stato civile, Titolo di studio conseguito, Ruolo lavorativo, Tipologia contrattuale, Reddito annuo lordo (Ral) dell'ultimo anno; una *seconda* composta da 5 dimensioni dell' I.V.P. (Ercolani, Perugini 1997) (Relazione, Avanzamento, Retribuzione, Miglioramento di sè, Leadership, 30 item) declinati nel presente e tra 10 anni per un totale di 60 items.

Nella *terza* parte viene indagata la percezione del rischio, in riferimento a una lista di 14 items ricavata da una precedente indagine (vedi pagine successive).

Nella *quarta* sulla percezione dell'impiegabilità percepita 5 domande prese da una ricerca di Hansez I., (2008) più 2 aggiunte appositamente per la ricerca, nella *quinta* si indaga l'insicurezza lavorativa utilizzando la scala breve sull'insicurezza lavorativa (Chirumbolo, Hellgren, De Witte, Goslinga, Naswall & Sverke, 2002) 5 items.

Il questionario si conclude con una sezione di carattere generale tesa a rilevare alcune questioni: Quanto tempo ha riflettuto prima di decidere di iniziare la ricerca di una nuova opportunità lavorativa? (Poco, Abbastanza, Molto; numero di mesi); Cosa (se c'è stato) l'ha maggiormente frenata?, Da quanto tempo è alla ricerca di una nuova adeguata opportunità lavorativa? (Mesi); Che cosa sta facendo per trovare nuove opportunità lavorative?.

## **Caratteristiche generali e strutturali dell'IVP**

L'inventario dei Valori professionali è composto da 11 scale, ognuna delle quali è costituita da 6 item per un totale di 66 item. Ogni scala rivela l'importanza attribuita a un orientamento valoriale. I quesiti sono espressi in forma di affermazione riguardanti mete del vissuto professionale che possono essere importanti per coloro che svolgono un'attività professionale. Qui di seguito vengono descritti i significati degli orientamenti utilizzati:

### **Orientamento alla Relazione (RE)**

Indica l'importanza attribuita alla collaborazione e alla relazione con altre persone.

Un punteggio elevato in questa dimensione caratterizza l'individuo che preferisce svolgere professioni o mansioni lavorative nelle quali possa collaborare con colleghi o debba avere relazioni con clienti o utenti.

Un punteggio molto basso indica la preferenza per mansioni nelle quali si debba operare prevalentemente da soli e in modo autonomo. Tra le competenze trasversali più comunemente indagate vi è sicuramente la capacità di lavorare in team e di collaborare con i colleghi. Questo perché sono sempre meno le professioni che permettono agli individui di lavorare in completa autonomia, mentre sono sempre più comuni modelli organizzativi basati sul lavoro in equipe costituite da professionisti con una preparazione differente, a volte costruite temporaneamente in relazione ad un obiettivo specifico, e che richiedono comunque la capacità di collaborare e comunicare in modo efficace con i colleghi.

### **Orientamento all'Avanzamento (AV)**

Indica l'importanza attribuita al raggiungimento di posizioni professionali di rilievo.

Un punteggio elevato in questa dimensione caratterizza l'individuo che preferisce situazioni professionali che diano maggiori possibilità di sviluppo di carriera e di prestigio. Un punteggio molto basso indica indifferenza verso possibili avanzamenti di carriera, se non la preferenza di mansioni per le quali non sono previste possibilità di promozione. L'avanzamento è un aspetto tipico della cultura lavorativa e, soprattutto insieme alla retribuzione, è indicatore di una visione strumentale del lavoro, cioè legata

a quanto questo riesce a rispondere a bisogni che esulano dalla mansione concretamente svolta. L'avanzamento, nello specifico, risponde soprattutto ad un bisogno di riconoscimento di status da parte degli altri. In contesti aziendali la verifica di questo aspetto è legata soprattutto alla conoscenza dell'interesse del soggetto verso ipotetiche proposte di sviluppo di carriera, così come ad eventuali incongruenze tra aspettative del soggetto e la proposta di un ruolo che non prevede possibilità di avanzamento.

### **Orientamento alla Leadership (LD)**

Indica l'importanza attribuita al ricoprire ruoli dirigenziali.

Un punteggio elevato in questa dimensione caratterizza soggetti motivati a ricoprire ruoli nei quali, con elevati livelli di discrezionalità, si debbano definire obiettivi e compiti che devono essere svolti da altre persone. Un punteggio molto basso indica, invece, la preferenza per quei ruoli nei quali non si debba richiedere ad altri l'esecuzione di specifici compiti. A differenza del precedente, l'orientamento alla leadership non è necessariamente legato ad un riconoscimento di ruolo di tipo formale, ma piuttosto all'importanza attribuita a mansioni che richiedono di coordinare il lavoro di un gruppo o di dirigere il lavoro di altre persone oltre che il proprio.

### **Orientamento alla Retribuzione (RT)**

Indica l'importanza attribuita al corrispettivo economico ottenuto con la prestazione svolta.

Un punteggio elevato in questa dimensione caratterizza soggetti che fondano gran parte della loro motivazione al lavoro sulla retribuzione percepita e sulla sicurezza del posto, più che sulla mansione realmente svolta.

Un punteggio molto basso indica che viene attribuita un'importanza ridotta agli aspetti economici del proprio lavoro, soprattutto se questi sono in conflitto con lo svolgimento di una mansione interessante. È questo uno dei valori professionali più comunemente indagati, soprattutto per la sua specifica capacità motivante. Tra le “motivazioni estrinseche” allo svolgimento di un lavoro, il corrispettivo economico è sicuramente tra le più importanti. Inoltre, la retribuzione, oltre ad essere in grado di garantire maggiori possibilità di scelta e quindi di libertà, è solitamente investita da una forte valenza simbolica in quanto indice di un livello di status superiore. Non a caso, l'orientamento

all'avanzamento correla in modo consistente con questo valore soprattutto in relazione al bisogno di riconoscimento. È comune ottenere punteggi elevati in questa dimensione.

### **Orientamento al Miglioramento di Sé (MS)**

Indica l'importanza attribuita a tutto ciò che permette di crescere sia professionalmente sia personalmente.

Un punteggio elevato in questa dimensione caratterizza soggetti che tendono a verificare continuamente le proprie capacità personali allo scopo di conoscere i propri punti di forza e di modificare quelli di debolezza, per poter utilizzare al meglio le proprie competenze e potenzialità in relazione agli obiettivi professionali. Un punteggio molto basso indica disinteresse verso azioni di sviluppo professionale e appagamento per quanto già si conosce e si sa fare. Sebbene sia correlato con l'avanzamento, si distingue in modo chiaro da questo per essere un elemento di motivazione interna, e quindi non necessariamente legato agli effetti positivi conseguenti o al riconoscimento da parte di altri. Più specificatamente, si è posto l'accento sulla possibilità di migliorare la propria competenza professionale anche grazie alle opportunità offerte dalle proprie esperienze lavorative. In un mercato delle professioni in continuo cambiamento e che richiede sempre maggiore disponibilità alla riqualificazione professionale, diventa sempre più importante verificare l'importanza attribuita a tutto ciò che permette di crescere professionalmente.

### **Qualità psicometriche**

Per quanto riguarda la validità dello strumento ci si rifà agli studi pubblicati (Boerchi *et al.*, 2000; Castelli e Boerchi, 2005) (Dato il numero di soggetti non adeguato all'analisi fattoriale). Altresì in questo contesto è stata indagata l'attendibilità delle scale.

Come indice di consistenza interna è stata utilizzata l'alpha di Cronbach che si ottiene a partire da tutte le correlazioni che è possibile calcolare tra gli item. Lo strumento ha ottenuto indici di consistenza interna adeguati sia nella declinazione al presente che in quella futura.



*Tabella 6: confronto attendibilità I.V.P.*

	Boerchi et All	Presente	Futuro
Relazione (RE)	0,80	0,71	<u>0,62</u>
Avanzamento (AV)	0,80	<u>0,61</u>	<u>0,63</u>
Leadership (LD)	0,89	0,72	0,72
Ritribuzione (RT)	0,82	<u>0,66</u>	0,70
Miglioramento di Sé (MS)	0,70	0,74	0,86

Le uniche scale in cui l'indice è risultato di valori meno buoni sono state in particolare quelle dell'Avanzamento in entrambi le declinazioni e con valori sotto lo 0.70 la Ritribuzione nel presente e le relazioni nel Futuro.

## Percezione del rischio

Per costruire lo strumento, utilizzato specificatamente per questa ricerca, ci siamo accordati con i selezionatori (3 psicologi), il loro contributo è stato particolarmente importante per raccogliere informazioni relative ai rischi percepiti nel cambiamento lavorativo. Dopo averli istruiti sul focus d'interesse gli sono state date alcune istruzioni, ovvero di appuntare, durante il colloquio, le frasi pronunciate dai candidati inerenti al rischio di cambiare lavoro ogniqualevolta emergessero. Sono state raccolte 218 frasi, da 3 diversi selezionatori su 3 sedi (Milano, Parma, La Spezia). È da precisare che sono frasi espresse esplicitamente da parte dei candidati, non stimulate dagli interlocutori. In alcuni casi il tema del rischio è stato approfondito, sia per motivi di selezione che per i confronti successivi.

Questi dati, composti da brevi frasi e definibili di tipo qualitativo, sono stati successivamente utilizzati per creare i 14 items (tab. relativi al rischio. Il primo passaggio dopo la lettura attenta dei dati raccolti è stato quello di ridurre la mole di materiale attraverso la creazione di alcune categorie; le 15 categorizzazioni applicate (cfr. tab.) sono risultate da un confronto effettuato tra i selezionatori e i conduttori della ricerca, fino al raggiungimento di un grado di accordo della codifica superiore al 90%. K.

Come si vedrà successivamente sono emersi in maniera molto ricorrente, con alte frequenze, soprattutto alcuni temi che sono stati poi confermati anche dalla ricerca quantitativa successiva.

*Tabella 7: Frequenza delle frasi e delle parole sul rischio*

Categorie frasi sul rischio ordinate per frequenza			
Item	Categoria	Frequenza	Breve spiegazione
12	Solidità economica	43	Frasi che chiedevano assicurazioni sulla solidità economica delle aziende per le quali si stava svolgendo la ricerca
13	Peggiorare la propria posizione economica	35	Frasi che chiedevano assicurazioni sui livelli di stipendio che le aziende per le quali si stava svolgendo la ricerca potevano garantire

2	Relazioni con i nuovi collaboratori	23	Fraasi relative ai rischi sulle future relazioni coi collaboratori
1	Relazioni con i nuovi superiori	21	Fraasi relative ai rischi sulle future relazioni coi superiori
14	Incongruenza tra lavoro e vita privata	16	Fraasi relative al rischio di peggiorare il rapporto tra la propria vita privata e il lavoro
11	Incongruenza con le Promesse	12	Fraasi relative al rischio che l'azienda una volta presi accordi (economici, di ruolo, di tempistica e di carriera) non li rispettasse
5	Adeguarsi alla diversa autonomia decisionale	10	Fraasi relative al rischio di non trovare lo stessa libertà decisionale
8	Superamento del periodo di prova	8	Fraasi relative al rischio di non riuscire a superare il periodo di prova
7	Riuscire ad utilizzare le proprie competenze/conoscenze	7	Fraasi relative al rischio di non riuscire a spendere a pieno le proprie capacità nel nuovo contesto
10	Incongruenza personale con il ruolo assegnato	7	Fraasi relative al rischio di non essere capace di svolgere il ruolo assegnato
3	Adeguamento alle nuove procedure	7	Fraasi relative al rischio di non riuscire adattarsi alle nuove procedure
6	Riconoscimenti per il lavoro svolto	6	Fraasi relative al rischio che nel nuovo contesto non vengano riconosciute le capacità e l'impegno espressi
4	Adeguamento al nuovo ambiente	6	Fraasi generiche relative al rischio di trovarsi in un nuovo ambiente
9	Rimpiangere il precedente lavoro	5	Fraasi che indicano il rischio di rimpiangere il precedente lavoro
NP	Varie	12	Fraasi non riconducibili a rischi realmente identificabili ma che esprimono un disagio generalizzato nel cambiare lavoro - non utilizzato nel questionario -

È stata effettuata un'analisi fattoriale esplorativa (Principal Axis Factoring) con rotazione Oblimin che ha fatto emergere quattro fattori principali, con una percentuale di varianza spiegata al 68%, che abbiamo nominato in questo modo:

**Fattore 1: Rischio Adeguamento ●**

Spiega il 39,036 della varianza ed è costituito dagli items: 3, 4, 5, 6, 7, 8, 14

**Fattore 2: Rischio Economico □**

Spiega il 13,265 della varianza ed è costituito dagli items: 11, 12, 13,

**Fattore 3: Rischio Relazionale ▲**

Spiega il 9,059 della varianza ed è costituito dagli items: 1, 2

**Fattore 4: Rischio Insoddisfazione ◆**

Spiega il 7,153 della varianza ed è costituito dagli items: 9,10

*Tabella 8: Totale della varianza spiegata sulla percezione del rischio*

Fattori	Autovalori		
	Totale	% di varianza	% cumulativa
1	5,465	39,036	39,036
2	1,857	13,265	52,301
3	1,268	9,059	61,360
4	1,001	7,153	<u>68,513</u>
5	,963	6,876	75,389
6	,773	5,518	80,907
7	,583	4,166	85,072
8	,512	3,660	88,733
9	,393	2,807	91,540
10	,362	2,588	94,128
11	,322	2,300	96,428
12	,216	1,542	97,970
13	,153	1,091	99,061
14	,131	,939	100,000

Grafico 1: Autovalori

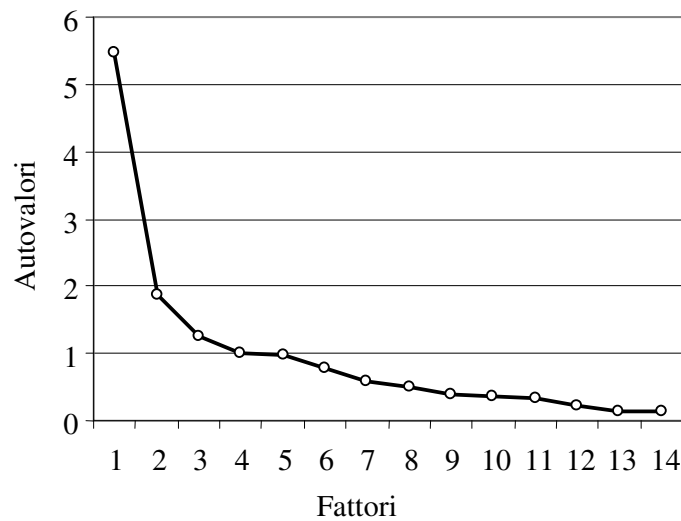
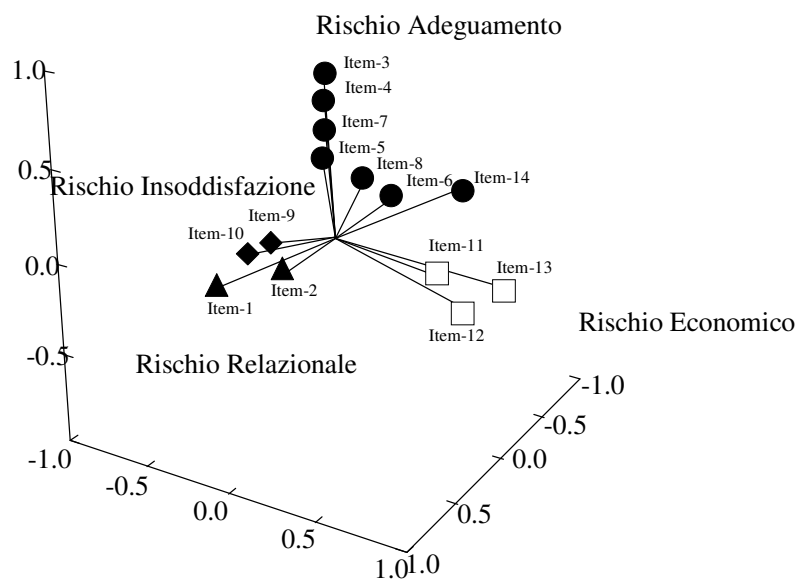


Tabella 10: Struttura della Matrice a 4 fattori ottenuta con l'estrazione tramite assi principali (Principal Axis Factoring) EFA con rotazione Oblimin.

Items	Fattori			
	1 ●	2 □	3 ▲	4 ◆
1 relazioni con i nuovi superiori	,434	-,346	<u>-,892 ▲</u>	-,423
2 relazioni con i nuovi collaboratori	,363	-,370	<u>-,867 ▲</u>	,010
3 adeguamento alle nuove procedure	<u>,816 ●</u>	-,173	-,303	-,386
4 adeguamento al nuovo ambiente	<u>,697 ●</u>	-,194	-,331	-,329
5 adeguamento alla diversa autonomia decisionale	<u>,508 ●</u>	-,214	-,319	-,428
6 riconoscimenti per il lavoro svolto	<u>,518 ●</u>	-,585	-,504	-,493
7 riuscire a utilizzare le proprie competenze/conoscenze	<u>,769 ●</u>	-,354	-,605	-,374
8 superare il periodo di prova	<u>,412 ●</u>	-,316	-,346	-,162
9 rimpiangere il precedente lavoro	,322	-,086	-,193	<u>-,396 ◆</u>
10 incongruenza personale con il ruolo assegnato	,467	-,364	-,231	<u>-,842 ◆</u>
11 incongruenza con quanto promesso dall'azienda in fase d'assunzione	,215	<u>-,709 □</u>	-,357	-,466
12 solidità economica della nuova azienda	,106	<u>-,734 □</u>	-,322	-,209
13 possibilità di peggiorare la propria posizione economica	,261	<u>-,921 □</u>	-,359	-,059
14 incongruenza lavoro-vita privata	<u>,479 ●</u>	-,643	-,288	-,225

*Grafico 2: Quattro fattori ottenuti con l'estrazione tramite assi principali (Principal Axis Factoring) EFA con rotazione Oblimin.*

#### 4 FATTORI ESTRATTI



## Scala breve sull'insicurezza lavorativa

È una scala breve per la misura globale e unidimensionale dell'insicurezza lavorativa, definita come la percezione e preoccupazione di poter mantenere il proprio posto di lavoro. Essa è composta da 5 item, dei quali uno a punteggio invertito, ai quali si risponde esprimendo il proprio accordo/disaccordo ad una scala di tipo Likert a cinque intervalli (da 1 = completamente d'accordo a 5 = completamente disaccordo).

La scala è stata validata in Italia, Belgio, Olanda e Svezia, l'unidimensionalità della scala è stata valutata in prima istanza per mezzo di un'analisi fattoriale esplorativa (Principal Axis Factoring) con una percentuale di varianza spiegata che va dal 41% le saturazioni fattoriali registrate sono state soddisfacenti.

Nel nostro caso, abbiamo proceduto sia ad un'Analisi Fattoriale Esplorativa (Principal Axis Factoring) che confermativa (CFA) per valutare l'unidimensionalità della scala.

*Tabella 11: Confronto tra le saturazioni fattoriali degli item ottenute da Chirumbolo et al. (2006).*

	Chirumbolo et al.	EFA	CFA
Ho paura di essere licenziato	0,66	0,91	0,90
Mi preoccupa mantenere il mio posto di lavoro	0,41	0,47	0,51
Temo di perdere il mio lavoro	0,81	0,90	0,90
Temo che possano licenziarmi in un prossimo futuro	0,67	0,80	0,78
Sono sicuro di poter mantenere il mio lavoro	0,57	0,63	0,65
Autovalori	2.03	3.26	
Varianza spiegata	41%	65%	

Per quanto riguarda l'Analisi Fattoriale Esplorativa, la varianza spiegata nel nostro modello è maggiore di quella trovata da Chirumbolo e collaboratori, così come in tutti i casi le saturazioni fattoriali sono maggiori. D'altra parte anche il modello ottenuto per mezzo dell'Analisi Fattoriale Confermativa mostra ottimi indici di *fit*.

L'attendibilità della scala è stata misurata per mezzo del coefficiente Alpha di Cronbach ed è risultata pari a 0,84, contro lo 0,76 già emerso nel campione italiano raccolto da Chirumbolo e colleghi.

### **Scala sull'Impiegabilità percepita**

Questa scala è stata ripresa da una precedente ricerca condotta da Hansez I. e Lo Presti A. (2008). La scala è un indicatore del livello di accordo circa la possibilità di trovare un altro lavoro e si compone di 5 ai quali si risponde per mezzo di una scala likert a 5 intervalli (da 1=nessuna probabilità a 5=100% di probabilità, sicuro). A cui abbiamo aggiunto, per simmetria, 2 items nuovi volti ad indagare le prospettive nel futuro.

L'attendibilità della scala è stata misurata prima sui 5 items poi con i 7 items per mezzo dell'Alpha di Cronbach ed è risultata su 5 items pari a 0,84, su 7 0,85. La struttura della stessa è stata valutata per mezzo di un'analisi fattoriale esplorativa. Nel primo caso è stato estratto (*Principal Axis Factoring*) un solo fattore che su 5 item spiegava il 62% della varianza e su 7 il 54% vedi tabella. L'item che risulta più debole in tutte le analisi è il 5( Quali ritiene siano le probabilità di trovare un lavoro migliore di quello che svolge attualmente nella sua azienda?).

*Tabella13: Confronto tra le saturazioni fattoriali tra la versione a 5 e 7 items..*

	5 EFA	7 EFA
Item 1	0,75	0,69
Item 2	0,88	0,89
Item 3	0,82	0,86
Item 4	0,75	0,73
Item 5	<u>0,38</u>	<u>0,36</u>
Item 6		0,64
Item 7		0,52
Autovalori	3.11	3.83
Varianza	62%	54%



spiegata		
Alpha	0,84	0,85

*Tabella14: Items sull'impiegabilità*

- 
1. Qual è la probabilità di trovare un altro lavoro accettabile al di fuori della sua azienda?
  2. Se nel corso del prossimo anno cercasse un altro lavoro, qual è la probabilità di trovarne uno accettabile?
  3. Tenendo in considerazione la sua età, il suo livello d'istruzione e le condizioni economiche generali, quali ritiene siano le probabilità di trovare un altro lavoro accettabile al di fuori della sua azienda?
  4. Se lo volesse veramente, quali ritiene siano le probabilità di trovare un altro lavoro accettabile al di fuori della sua azienda?
  5. Quali ritiene siano le probabilità di trovare un lavoro migliore di quello che svolge attualmente nella sua azienda?
  6. Nel corso del prossimo anno, qual è la probabilità di trovare un altro lavoro accettabile al di fuori della sua azienda?
  7. Nel corso del prossimo anno, quali ritiene siano le probabilità di trovare un lavoro migliore di quello che svolge attualmente nella sua azienda?
-

## 2.2.3 Risultati

### In generale

Vediamo di seguito i risultati generali ottenuti dal questionario.

*Tabella 15: Medie dei risultati ottenuti nella prima ricerca*

	N	Minimo	Massimo	Media	Deviazione Std.	Scala
Relazioni	137	1,83	4,00	2,93	,554	1-4
Avanzamento	137	1,83	4,00	2,99	,487	1-4
Retribuzione	137	2,00	4,00	3,13	,471	1-4
Miglioramento sé	137	1,50	4,00	3,45	,501	1-4
Leadership	137	1,50	3,83	2,70	,589	1-4
Relazioni futuro	137	1,67	4,00	2,79	,555	1-4
Avanzamento futuro	137	1,83	4,00	3,14	,519	1-4
Retribuzione futuro	137	2,00	4,00	3,28	,511	1-4
Miglioramento sé futuro	137	1,50	4,00	3,36	,636	1-4
Leadership futuro	137	2,00	4,00	3,06	,548	1-4
Rischio Adeguamento	137	0,00	4,57	1,81	,881	0-5
Rischio Economico	137	0,33	5,00	2,51	1,372	0-5
Rischio Relazionale	137	0,00	5,00	2,34	1,123	0-5
Rischio Insoddisfazione	137	0,00	4,50	2,06	1,323	0-5
Impiegabilità	137	1,00	3,71	2,62	,655	1-5
Insicurezza	137	1,20	5,00	2,52	,795	1-5

*Grafico 3: Confronto tra i risultati ottenuti tra le medie del presente e del futuro dell'IVP.*

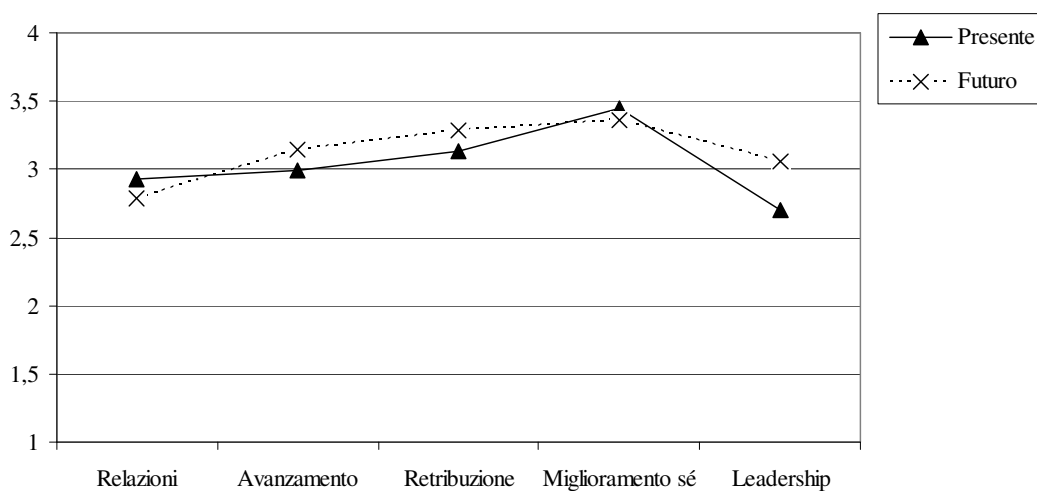


Tabella 16: T-Test per misure appaiate tra le medie dell' IVP presente e futuro

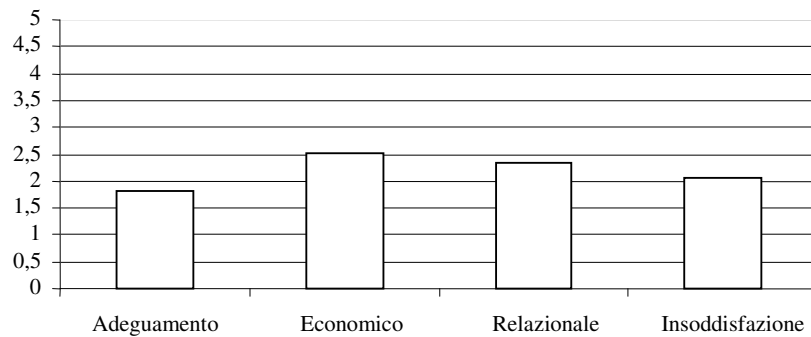
	Differenza Medie	Deviazione Std.	T	DF	Sig. (2-code)
Relazioni Presente	,1338	,46567	3,364	136	<u>,001</u>
Relazioni Futuro					
Avanzamento Presente	-,1569	,36367	-5,051	136	<u>,000</u>
Avanzamento Futuro					
Retribuzione Presente	-,1533	,44833	-4,002	136	<u>,000</u>
Retribuzione Futuro					
Miglioramento sé Presente	,0888	,41027	2,534	136	<u>,012</u>
Miglioramento sé Futuro					
Leadership Presente	-,3552	,48919	-8,500	136	<u>,000</u>
Leadership Futuro					

Per quanto riguarda le differenze tra i risultati del presente e del futuro ci sono differenze significative. Come si può notare dal grafico e dalle tabelle i partecipanti per quanto riguarda il presente hanno privilegiato principalmente il *miglioramento di sé*, ovvero il monitoraggio e la crescita delle proprie capacità. Invece per quanto riguarda la proiezione nel futuro i partecipanti, pur mantenendo alto il valore del miglioramento di sé, hanno dato più importanza alla carriera, al guadagnare di più e ad avere più potere decisionale sugli altri e sul proprio lavoro (*avanzamento, retribuzione e leadership*). Nel presente le persone cercano un contesto che dia la possibilità di poter apprendere e migliorarsi, a discapito delle altre variabili considerate, per poi in un futuro poter raggiungere uno status sociale più elevato, in cui il migliorarsi rimane comunque l'aspetto preponderante.

Considerando che la media dell'età dei 137 soggetti è 30 anni con una scolarità elevata le considerazioni ottenute risultano in linea con quello che ci si aspettava dalla popolazione di riferimento.

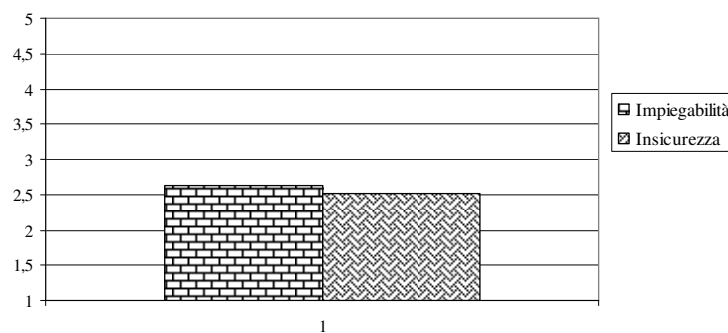
Vediamo i risultati dei maggiori rischi nel cambiar lavoro percepiti dai partecipanti suddivisi per i quattro fattori estratti. Come si nota anche dal grafico i valori del rischio risultano mediamente bassi, infatti risultano tutti compresi tra un rischio medio e un rischio piccolo. Risulta evidente come siano i valori presenti anche nell'I.V.P. quelli per cui sia ritenuto di correre il maggior rischio.

*Grafico4: Medie dei 4 fattori degli items del rischio percepito*



I risultati sulla percezione di impiegabilità ci dicono che i candidati coinvolti sentono poco probabile riuscire a trovare un altro lavoro adeguato o migliore di quello che già ricoprono, e sono abbastanza sicuri di poterlo mantenere.

*Grafico5: Medie dell'impiegabilità e dell'insicurezza*



Per quanto riguarda le altre domande ecco che cos'è stato registrato.

1. Quanto tempo ha riflettuto prima di decidere di iniziare la ricerca di una nuova opportunità lavorativa?
3. Da quanto tempo è alla ricerca di una nuova adeguata opportunità lavorativa?

*Tabella 17: Frequenze*

Poco	Abbastanza	Molto	Num Mesi Per iniziare	Da quanti mesi cerca
50	45	41	4,96 min 1 max 12	3,56 min 1 max 12

2. Cosa (se c'è stato) l'ha maggiormente frenata?

*Tabella 18: Frequenze e spiegazioni*

Domanda 3 Freno	Descrizione
80 Nulla 60%	Dai selezionatori risulta invece che dai colloqui d'approfondimento coi candidati la gran parte degli intervistati esplicita di aver ritardato o posticipato la ricerca di una nuova occupazione per uno dei motivi sotto citati.
17 Stabilità Economica 12%	Frasi o parole che facevano esplicito riferimento allo sfavorevole momento economico generale o del settore, o alla positiva posizione economica attuale, un aumento di stipendio o un imminente passaggio di livello.
15 Attaccamento Azienda 11%	Frasi o parole che facevano riferimento al positivo rapporto instaurato con colleghi e superiori o alla soddisfazione del ruolo ricoperto.
11 Famiglia 8%	Frasi o parole inerenti a problemi familiari o a paure legate esplicitamente alla famiglia o alla lontananza, come: "non aver più tempo per mia moglie/marito o i figli".
10 Difficoltà / Paura 7%	Frasi legate a paure e difficoltà non chiaramente identificabili con le precedenti: "paura del cambiamento, difficoltà ad adattarsi ecc."
2 Età 1%	Anche se di scarsa frequenza è stato messo perché esplicitamente espresso ed inoltre ribadito durante i colloqui. Dall'approfondimento coi selezionatori risulta infatti un concetto ricorrente anche con persone di età non superiore ai 35 anni.

4. Che cosa sta facendo per trovare nuove opportunità lavorative?

*Tabella 19: Frequenze e spiegazioni*

Domanda 4 Canali	Descrizione
73 Annunci su Internet 53%	Molti dei candidate hanno scritto che il sistema che privilegiato per accessibilità e velocità è quello di visionare annunci su internet. È da sottolineare che l'Agenzia alla quale ci siamo rivolti investe molto su questo media.

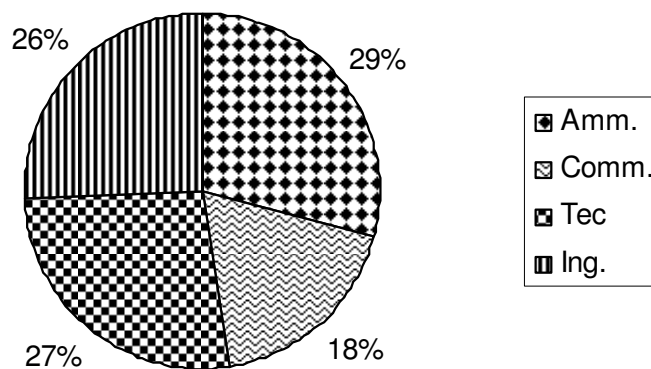
27 Invio diretto aziende mirate 20%	Un buon numero di candidati preferisce invece inviare i propri Curriculum Vitae ad aziende mirate del settore in cui opera o in cui mira a introdursi, sperando di essere contattato. Anche qui il sistema privilegiato è attraverso posta elettronica, ritenuta più economica, sicura e veloce. Dai colloqui emerge che delle volte i Cv sono stati inviati all'Agenzia pensando si trattasse direttamente dell'Azienda.
20 Tutto 15%	Fra i sistemi in cui vengono elencati tutti i sistemi presenti in questa tabella e in cui compare raramente (non è sembrato il caso di creare un'ulteriore caso specifico) anche: "invio tramite posta tradizionale", quello che comunque traspare è che viene utilizzato qualsiasi mezzo venga in mente.
10 Conoscenze 7%	Fra i sistemi che esplicitamente facevano riferimento a: amici, genitori, conoscenti, politici o in generale conoscenze. Inteso più in senso anglosassone che italiano.
7 Nulla 5%	Il semplice fatto di essere giunti a un colloquio d'approfondimento con l'Agenzia smentisce il non aver fatto nulla. Ma alcuni hanno esplicitamente scritto "Nulla" o "Niente"

---

## Per Figure Professionali

Ora analizzeremo i risultati ottenuti confrontando le differenze emerse tra differenti figure professionali:

*Grafico6: Distribuzione dei soggetti*



## Inventario Valori Lavorativi Presente

Come si può notare dalle tabelle emergono differenze significative in particolare per quanto riguarda le *relazioni* in cui gli impiegati commerciali e gli impiegati tecnici seguiti dagli ingegneri hanno valori più alti, probabilmente perché svolgono lavori in cui il contatto e la collaborazione con i colleghi risultano fondamentali per una buona riuscita. Per l'*avanzamento*, come per la *leadership*, anche se con valori molto più bassi, sono gli impiegati commerciali e gli ingegneri a raggiungere i valori più alti, infatti i ruoli che hanno li portano più che gli impiegati amministrativi e tecnici a cercare autonomia decisionale e crescita di carriera fin da subito. Per il *miglioramento di sé*, per ordine di risultati abbiamo al primo posto i tecnici al secondo l'ingegneri e al terzo i commerciali; in particolare i tecnici e gli ingegneri sanno che per essere figure appetibili devono essere pronti ad imparare e a migliorarsi professionalmente perché sono proprio

le loro conoscenze specifiche che aprono le porte del lavoro. La retribuzione si attesta per tutti su un livello abbastanza alto .

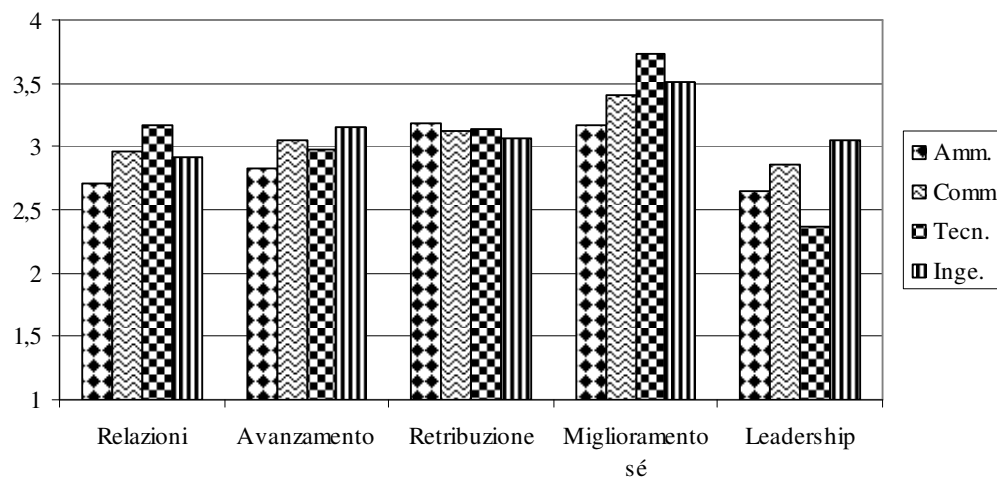
*Tabella 20: Confronto tra le medie dei differenti ruoli*

	Amm.	Comm.	Tecn.	Inge.
Relazioni	2,71	2,96	3,16	2,91
Avanzamento	2,82	3,04	2,98	3,14
Retribuzione	3,18	3,12	3,14	3,06
Miglioramento sé	3,16	3,40	3,73	3,51
Leadership	2,64	2,85	2,36	3,04

*Tabella 21: Anova*

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Relazioni	Between Groups	3,995	3	1,332	4,677	<u>,004</u>
Avanzamento	Between Groups	1,987	3	,662	2,900	<u>,037</u>
Retribuzione	Between Groups	,301	3	,100	,447	,720
Miglioramento sé	Between Groups	6,485	3	2,162	10,372	<u>,000</u>
Leadership	Between Groups	8,871	3	2,957	10,240	<u>,000</u>

*Grafico 7: Confronto tra le medie dei differenti ruoli*





## Inventario Valori Lavorativi Futuro

Per quanto riguarda i valori proiettati nel futuro (tra 10 anni) le differenze risultano statisticamente significative tra i gruppi, andiamo però ad esaminare le differenze tra il presente e il futuro. Il valore delle *relazioni* rimangono pressoché stabili per tutti tranne che per i tecnici che per cui l'importanza diminuisce drasticamente. L'*avanzamento* per i commerciali e i tecnici si avvicina di più al molto importante nel futuro rispetto al presente, come la *retribuzione* valori che rimangono invece invariati per gli impiegati amministrativi e gli ingegneri. Il *miglioramento di sé* diminuisce per tutti in particolar modo per i commerciali e cresce invece la *leadership*.

Tabella 22: Confronto tra le medie delle differenti Figure Professionali

	Amm.	Comm.	Tecn.	Inge.
Relazioni futuro	2,72	3,06	2,63	2,87
Avanzamento futuro	2,95	3,20	3,32	3,14
Retribuzione futuro	3,15	3,44	3,43	3,17
Miglioramento sé futuro	3,05	3,26	3,73	3,40
Leadership futuro	2,86	3,27	3,01	3,19

Tabella 23: Anova

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Relazioni	Between Groups	3,154	3	1,051	3,603	<u>,015</u>
Avanzamento	Between Groups	2,658	3	,886	3,461	<u>,018</u>
Retribuzione	Between Groups	2,548	3	,849	3,423	<u>,019</u>
Miglioramento sé	Between Groups	9,310	3	3,103	9,028	<u>,000</u>
Leadership	Between Groups	3,401	3	1,134	4,020	<u>,009</u>

Grafico 8: Confronto tra le medie delle differenti Figure Professionali

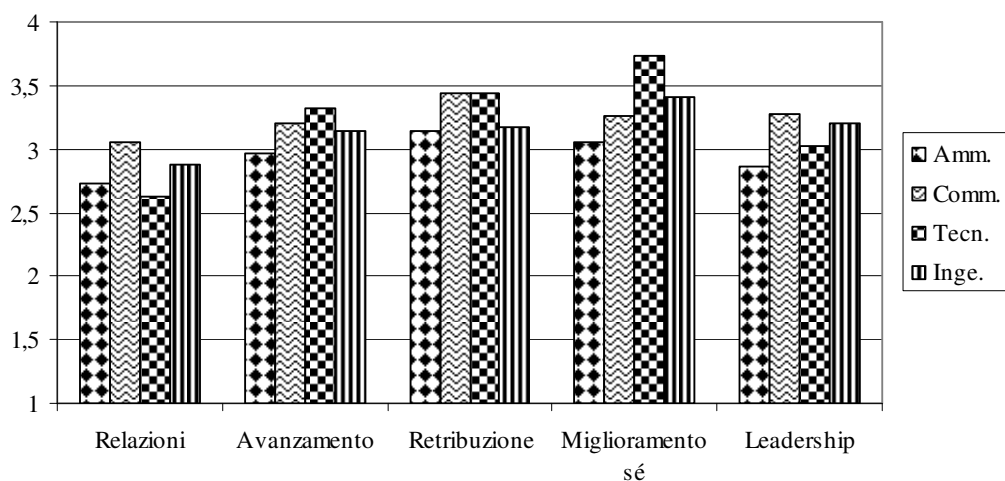
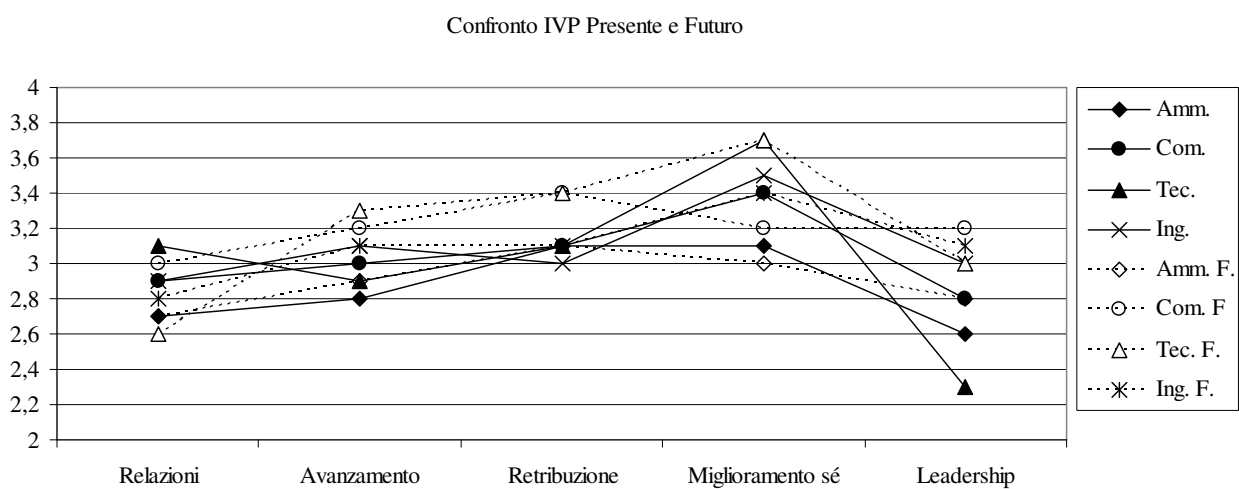


Grafico 9: Confronto tra le medie dell'IVP presente e futuro



## Rischio

Per quanto riguarda la percezione del rischio vi sono differenze significative tra i ruoli, emerge infatti che gli impiegati tecnici e gli ingegneri percepiscono un *rischio economico* mediamente elevato nel cambiare lavoro, e sempre gli ingegneri con gli impiegati amministrativi un rischio medio basso dal punto di vista dell'*insoddisfazione personale*.

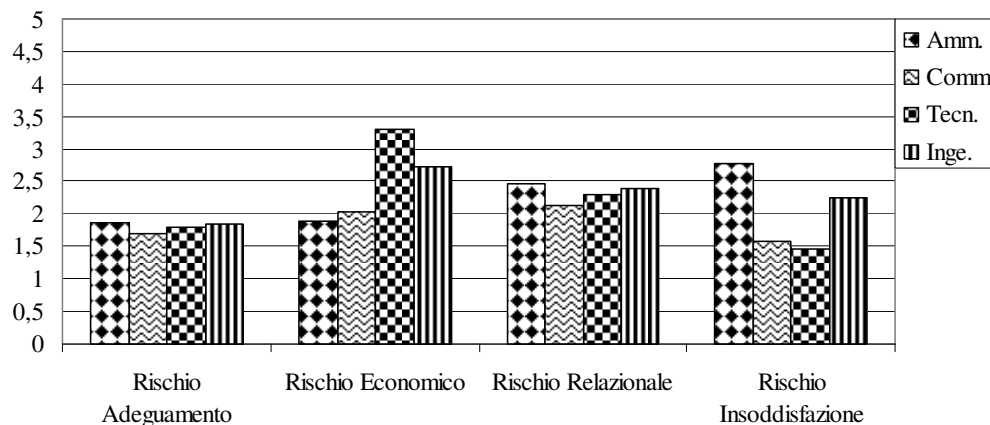
Tabella 24: Confronto tra le medie delle differenti Figure Professionali

	Amm.	Comm.	Tecn.	Inge.
Rischio Adeguamento	1,86	1,70	1,80	1,85
Rischio Economico	1,89	2,04	3,31	2,72
Rischio Relazionale	2,47	2,14	2,29	2,40
Rischio Insoddisfazione	2,77	1,58	1,45	2,25

Tabella 25: Anova

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Rischio Adeguamento	Between Groups	0,432	3	0,144	0,182	0,908
Rischio Economico	Between Groups	46,407	3	15,469	9,805	<u>0,000</u>
Rischio Relazionale	Between Groups	1,916	3	0,638	0,500	0,682
Rischio Insoddisfazione	Between Groups	40,901	3	13,633	9,195	<u>0,000</u>

Grafico 10: Fattori percezione del rischio delle differenti Figure Professionali



## Impiegabilità

Per quanto riguarda l'impiegabilità non ci sono significative differenze tra le figure, l'unico dato è che i risultati legati alla percezione di trovare un lavoro adeguato rimangono tra poco e abbastanza probabile 25% e 50%. Questo potrebbe essere dovuto anche al fatto che da alcuni anni il mercato del lavoro è più affollato e non è da sottovalutare la forza dei media che sottolineano da anni le difficoltà di trovare lavoro.

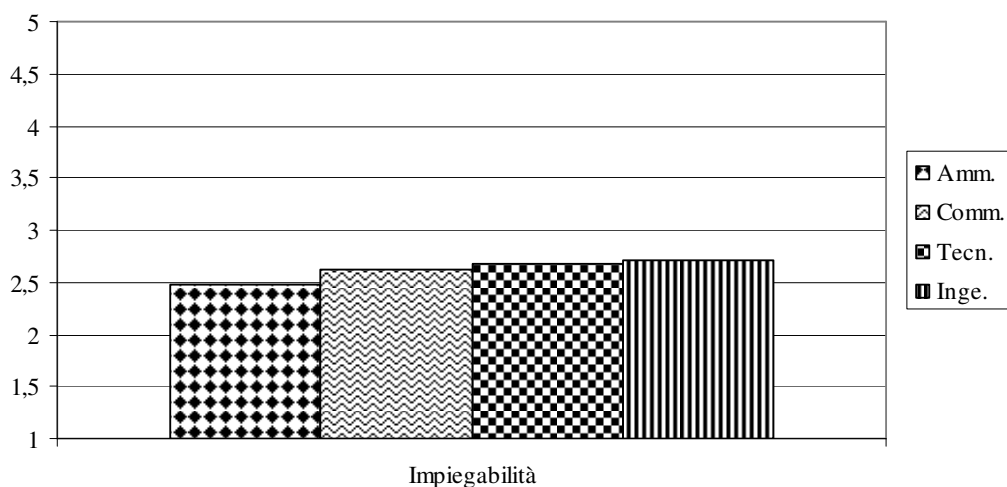
Tabella 26: Confronto tra le medie delle differenti Figure Professionali

	Amm.	Comm.	Tecn.	Inge.
Impiegabilità	2,47	2,62	2,68	2,71

Tabella 27: ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ImpiegabilitàBetween Groups	1,330	3	,443	1,033	,380

Grafico 11: Confronto tra le medie delle differenti Figure Professionali



## Insicurezza

È interessante notare come i commerciali e gli ingegneri sono lievemente più sicuri di poter mantenere il proprio posto di lavoro. Questo può derivare da quanto emerge dai colloqui infatti di solito queste figure riescono, stando a stretto contatto con i cicli di produzione e di vendita, ad intuire prima le condizioni di salute dell'Azienda e sanno quindi intuire con un buon margine d'anticipo quando è il momento di cambiare.

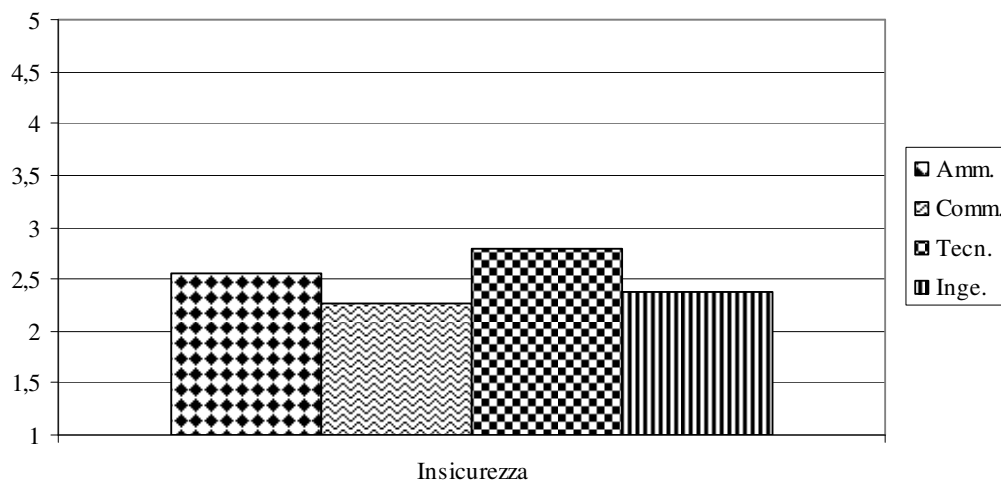
*Tabella 28: Confronto tra le medie delle differenti Figure Professionali*

	Amm.	Comm.	Tecn.	Inge.
Insicurezza	2,56	2,27	2,79	2,37

*Tabella 29: Anova*

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Insicurezza	Between Groups	5,119	3	1,706	2,800	,043

*Grafico 12: Confronto tra le medie delle differenti Figure Professionali*



## Frequenze sulle domande finali

1. Quanto tempo ha riflettuto prima di decidere di iniziare la ricerca di una nuova opportunità lavorativa?
3. Da quanto tempo è alla ricerca di una nuova **adeguata** opportunità lavorativa?

Tabella 30: Frequenze

	Poco	Abbastanza	Molto	Num Mesi Per iniziare	Da quanti mesi cerca
Amm.	14	7	19	6,33 min 1 max 12	4,10 min 1 max 10
Com.	11	9	4	3,52 min 1 max 10	2,72 min 1 max 6
Tec.	18	12	7	3,57 min 1 max 10	3,54 min 1 max 12
Ing.	7	17	11	5,89 min 2 max 12	3,57 min 1 max 12

2. Cosa (se c'è stato) l'ha maggiormente frenata?
4. Che cosa sta facendo per trovare nuove opportunità lavorative?

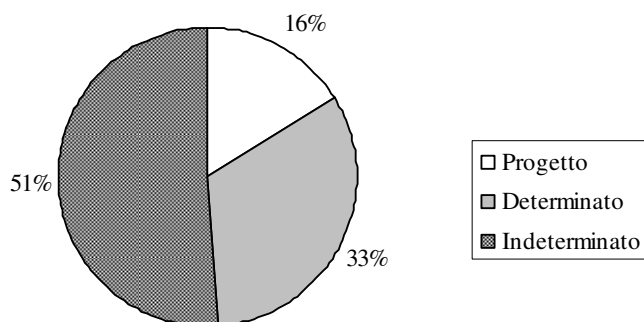
Tabella 31: Frequenze

	Freno	Canali
Amm.	30 Nulla 5 Stabilità economica 2 Famiglia 2 Difficoltà paura 1 Attaccamento azienda	34 Annunci internet 5 Invio diretto aziende mirate 1 Conoscenze
Com.	13 Nulla 6 Attaccamento azienda 2 Stabilità Economica 2 Difficoltà / paura 2 Età	13 Annunci su internet 7 Invio diretto aziende mirate 3 Nulla 1 Tutto 1 Tramite conoscenze
Tec.	32 Nulla 5 Stabilità economica	14 Annunci internet 10 Tutto 5 Invio diretto aziende mirate 4 Nulla 4 Tramite conoscenze
Ing.	9 famiglia 8 attaccamento azienda 7 nulla 6 Difficoltà paura 5 stabilità economica	12 Annunci internet 10 Invio diretto aziende mirate 9 Tutto 4 Tramite conoscenze

## Per Tipologia Contrattuale

Ora analizzeremo i risultati ottenuti confrontando le differenze emerse tra i tipi di contratto:

*Grafico13: Distribuzione dei soggetti per contratto*



*Tabella 32: Confronto tra le medie dei differenti contratti*

Progetto	Progetto	Determinato	Indeterminato
Relazioni	3,17	2,84	2,91
Avanzamento	2,95	2,88	3,07
Retribuzione	3,15	3,05	3,17
Miglioramento sé	3,71	3,25	3,49
Leadership	2,32	2,68	2,84
Relazioni futuro	2,63	2,75	2,87
Avanzamento futuro	3,25	3,06	3,17
Retribuzione futuro	3,50	3,11	3,32
Miglioramento sé futuro	3,68	3,14	3,40
Leadership futuro	2,93	3,00	3,14
Rischio Adeguamento	1,70	1,83	1,86
Rischio Economico	3,53	2,04	2,48
Rischio Relazionale	2,79	2,31	2,25
Rischio Insoddisfazione	1,15	2,25	2,27
Insicurezza	2,82	2,67	2,33
Impiegabilità	2,57	2,35	2,80

Tabella 33: Anova

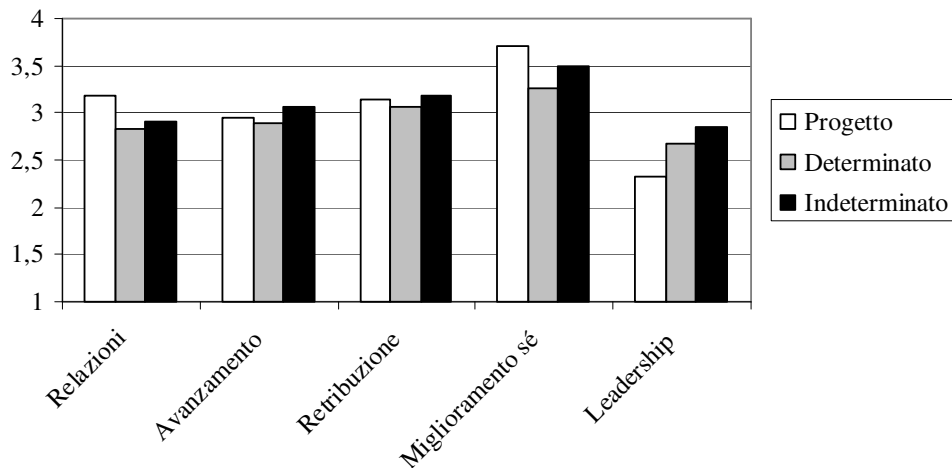
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Relazioni	Between Groups	1,688	2	,844	2,815	,063
Avanzamento	Between Groups	1,049	2	,524	2,245	,110
Retribuzione	Between Groups	,369	2	,184	,829	,439
Miglioramento sé	Between Groups	3,306	2	1,653	7,167	<u>,001</u>
Leadership	Between Groups	4,610	2	2,305	7,239	<u>,001</u>
Relazioni futuro	Between Groups	1,084	2	,542	1,776	,173
Avanzamento futuro	Between Groups	,593	2	,296	1,100	,336
Retribuzione futuro	Between Groups	2,383	2	1,191	4,813	<u>,010</u>
Miglioramento sé futuro	Between Groups	4,615	2	2,307	6,133	<u>,003</u>
Leadership futuro	Between Groups	,895	2	,448	1,499	,227
Rischio Adeguamento	Between Groups	,465	2	,232	,303	,739
Rischio Economico	Between Groups	32,457	2	16,228	9,675	<u>,000</u>
Rischio Relazionale	Between Groups	4,987	2	2,494	2,057	,132
Rischio Insoddisfazione	Between Groups	22,492	2	11,246	7,079	<u>,001</u>
Impiegabilità	Between Groups	5,548	2	2,774	7,035	<u>,001</u>
Insicurezza	Between Groups	5,441	2	2,721	4,516	<u>,013</u>



## IVP Presente

Per quanto riguarda l'IVP le differenze sono state esaminate per motivi puramente descrittivi, è interessante notare come siano più orientati al *miglioramento* e meno alla leadership le persone che sono assunte tramite un contratto a progetto. Per quanto riguarda la leadership vediamo che chi possiede un contratto a tempo indeterminato ritiene più importante acquisire autonomia decisionale.

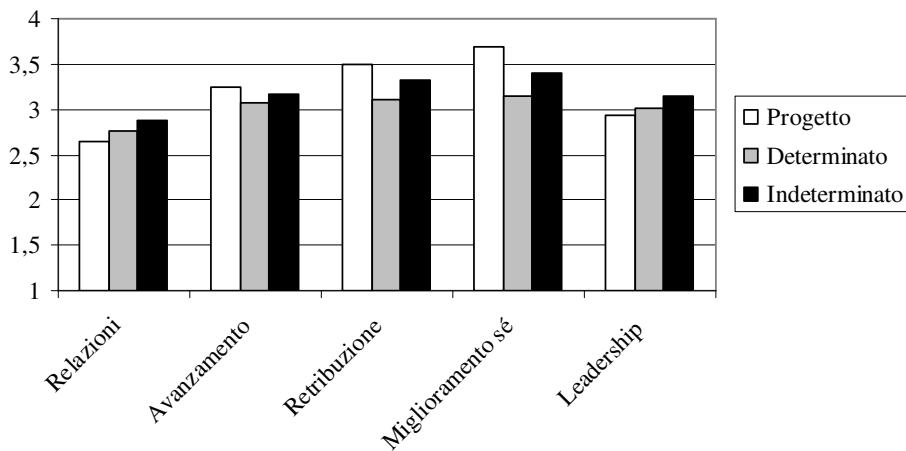
Grafico14: Confronto delle medie dei soggetti per contratto



## IVP Futuro

Per quanto riguarda le proiezioni sul futuro, sono sempre le persone con un contratto a progetto a ritenere più importante il proprio *miglioramento* che quello *retributivo* seguiti da chi ha un contratto a tempo indeterminato.

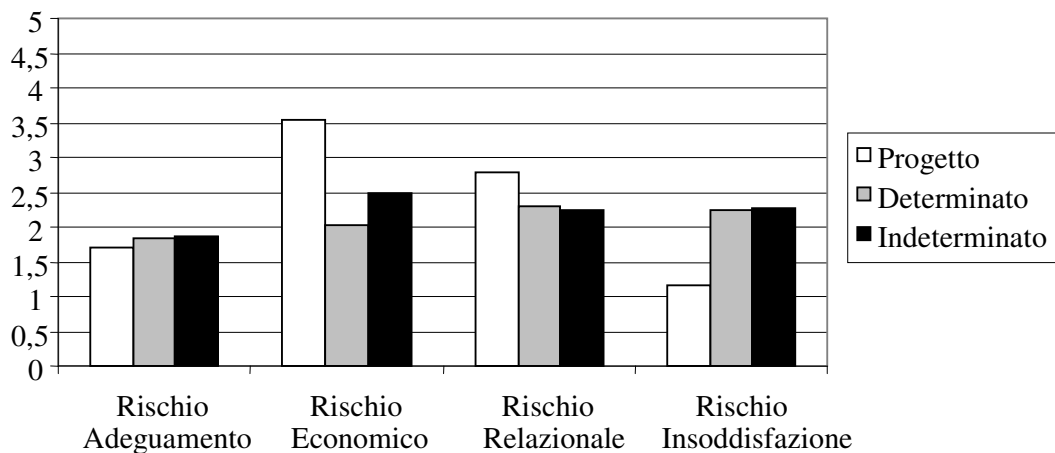
Grafico15: Confronto delle medie dei soggetti per contratto



## Rischio

Nei fattori del rischio notiamo due elementi importanti; chi ha un contratto a progetto sente come rischioso cambiare lavoro, teme di non guadagnare (*rischio economico*) quanto prima. Infatti sente molto più degli altri il rischio economico, chi è assunto con questo tipo di contratto percepisce nell'immediato molto più di chi è assunto a tempo indeterminato e teme che cambiando lavoro lo stipendio diminuisca, anche se poi non ha tutta una serie di garanzie come i contributi, giorni di malattia e di ferie che un contratto da dipendente potrebbe offrirgli. Allo stesso tempo sente quasi inesistente il rischio di rimpiangere il precedente lavoro o di non essere adatto al ruolo (*rischio insoddisfazione*).

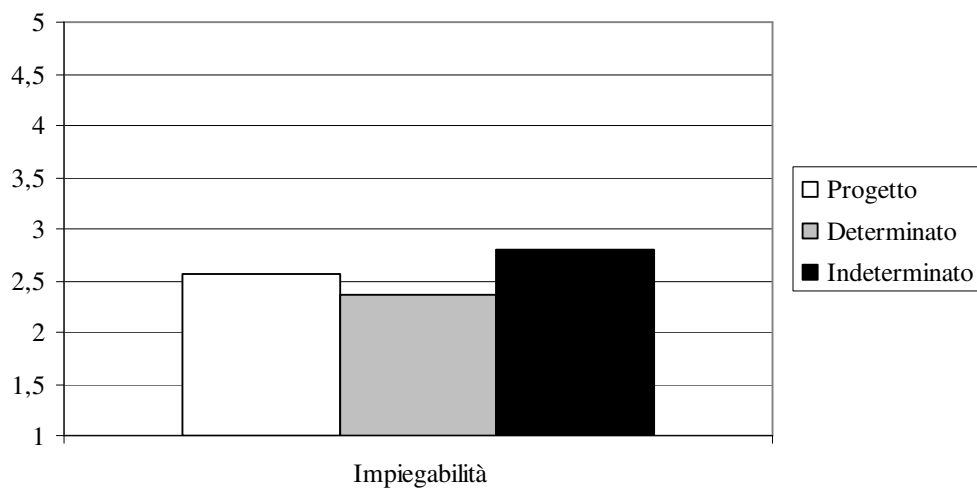
Grafico16: Confronto delle medie dei soggetti per contratto



## Impiegabilità

Pur possedendo un contratto più impegnativo sono le persone con un tempo indeterminato a sentirsi più facilmente impiegabili, anche se andiamo comunque sopra di poco al valore di poco probabile.

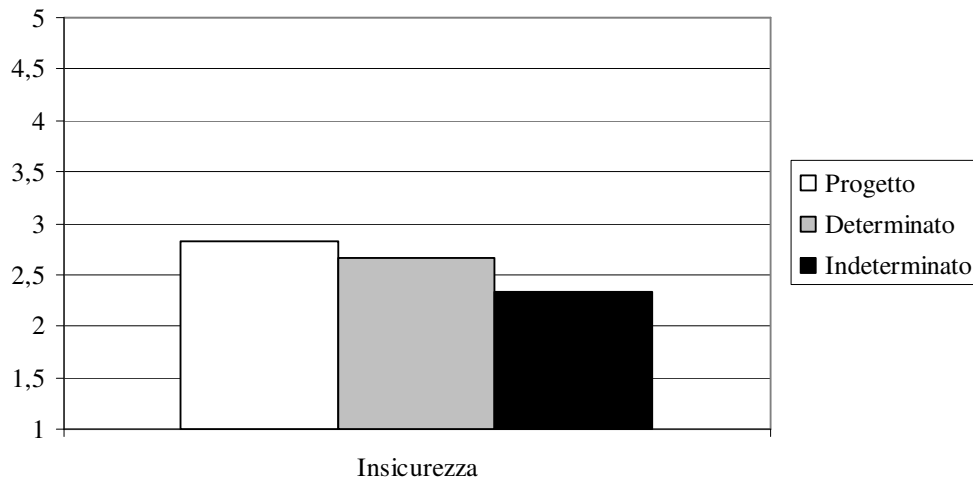
*Grafico17: Confronto delle medie dei soggetti per contratto*



## Insicurezza

Qui giustamente il tipo di contratto rispecchia in pieno la sicurezza percepita di poter mantenere il proprio lavoro. Risultano partendo dai più insicuri le persone con il contratto a progetto, seguiti dal tempo determinato fino ad arrivare all'indeterminato. Anche se non ci sono i distacchi che si sarebbero potuti ipotizzare, probabilmente dovuto al clima di incertezza generale.

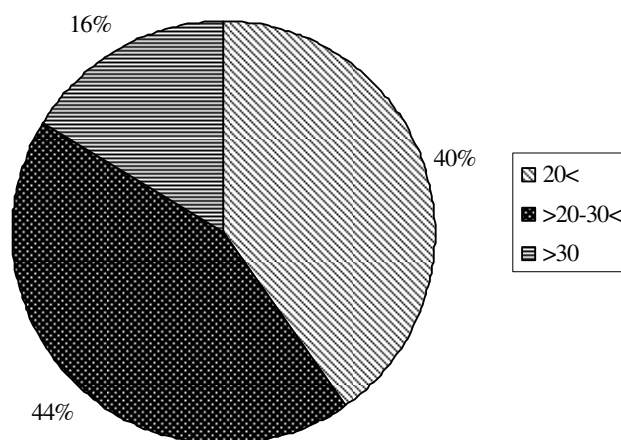
*Grafico18: Confronto delle medie dei soggetti per contratto*



## Per Reddito

Ora analizzeremo i risultati ottenuti confrontando le differenze emerse tra i tipi di Redditi percepiti:

*Grafico19: Distribuzione dei soggetti per Ral*



*Tabella 34: Confronto tra le medie delle differenti Ral*

	20<	>20-30<	>30
Relazioni	2,97	2,88	2,97
Avanzamento	2,88	3,07	2,97
Retribuzione	3,08	3,17	3,12
Miglioramento sé	3,43	3,52	3,31
Leadership	2,47	2,81	2,95
Relazioni futuro	2,72	2,78	3,03
Avanzamento futuro	3,09	3,20	3,09
Retribuzione futuro	3,33	3,26	3,18
Miglioramento sé futuro	3,37	3,42	3,29
Leadership futuro	2,95	3,16	3,09
Rischio Adeguamento	1,77	1,90	1,67
Rischio Economico	2,84	2,39	2,04
Rischio Relazionale	2,49	2,38	2,06
Rischio Insoddisfazione	1,76	2,33	1,97
Impiegabilità	2,53	2,55	2,93
Insicurezza	2,85	2,38	2,16

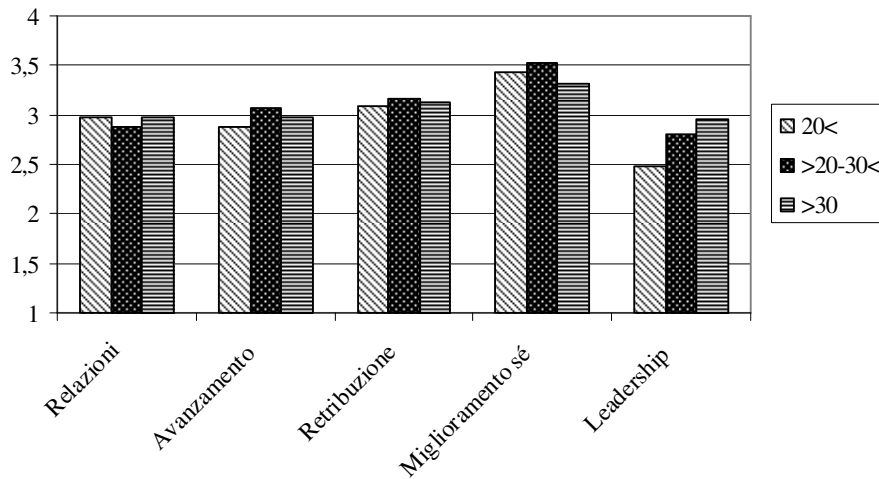
Tabella 35: Anova

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Relazioni	Between Groups	,470	3	,157	,504	,680
Avanzamento	Between Groups	1,325	3	,442	1,894	,134
Retribuzione	Between Groups	,347	3	,116	,515	,672
Miglioramento sé	Between Groups	,708	3	,236	,937	,425
Leadership	Between Groups	5,500	3	1,833	5,836	,001
Relazioni futuro	Between Groups	1,648	3	,549	1,812	,148
Avanzamento futuro	Between Groups	,423	3	,141	,516	,672
Retribuzione futuro	Between Groups	,704	3	,235	,896	,445
Miglioramento sé futuro	Between Groups	3,208	3	1,069	2,744	,046
Leadership futuro	Between Groups	1,364	3	,455	1,530	,210
Rischio Adeguamento	Between Groups	1,122	3	,374	,475	,700
Rischio Economico	Between Groups	11,665	3	3,888	2,115	,101
Rischio Relazionale	Between Groups	8,366	3	2,789	2,270	,083
Rischio Insoddisfazione	Between Groups	11,802	3	3,934	2,312	,079
Impiegabilità	Between Groups	3,807	3	1,269	3,092	,029
Insicurezza	Between Groups	11,546	3	3,849	6,860	,000

## IVP Presente

Per quanto riguarda l'IVP l'unica differenza significativa da riscontrare è per quanto riguarda la *leadership*, più aumenta il reddito più l'orientamento alla leadership.

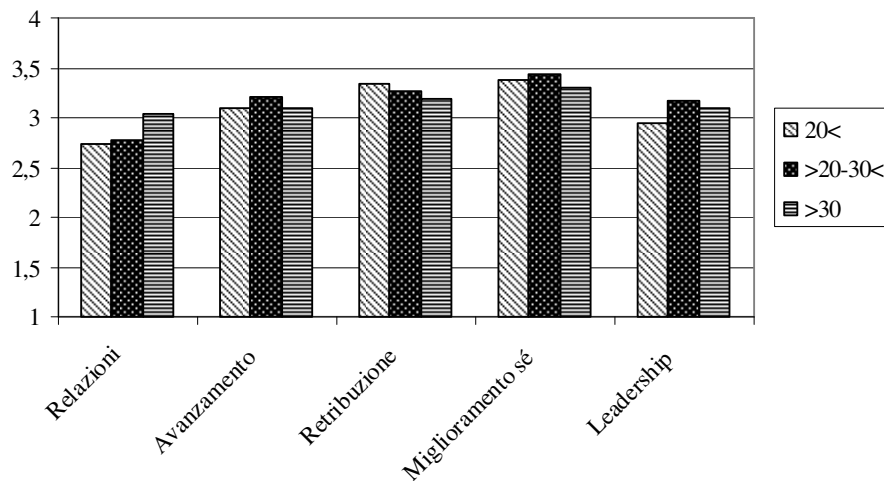
Grafico 20: Confronto delle medie dei soggetti per Ral



## IVP Futuro

Per quanto riguarda i valori proiettati nel futuro troviamo una differenza significativa nel *migliorarsi*, in cui risultano più elevati i valori di chi percepisce meno reddito.

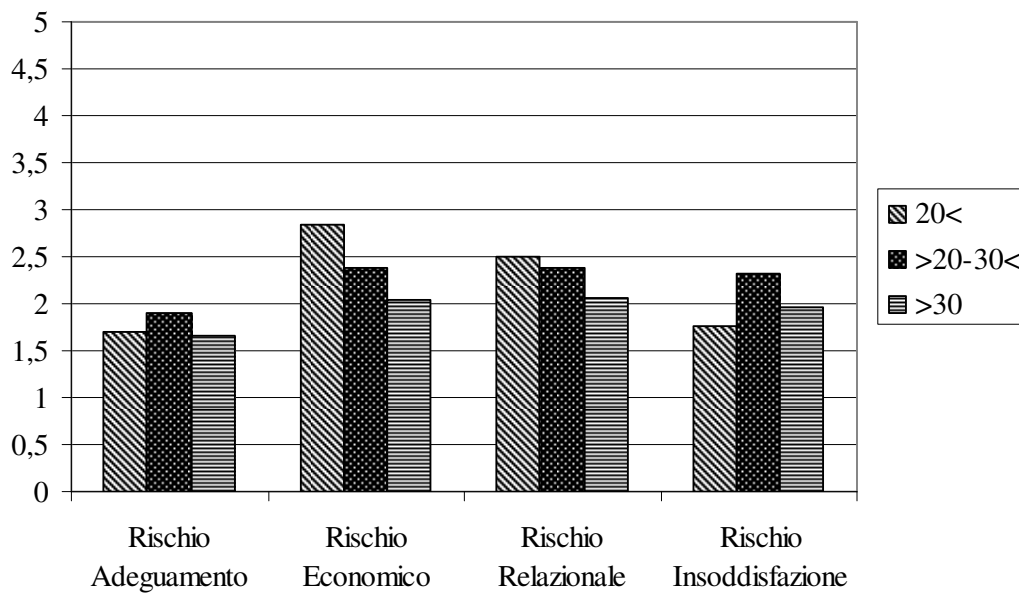
Grafico 21: Confronto delle medie dei soggetti per Ral



## Rischio

Dall'Anova non risultano differenze statisticamente significative tra i gruppi comunque inseriamo il grafico perché illustra delle differenze interessanti tra i gruppi.

*Grafico 22: Confronto delle medie dei soggetti per Ral*

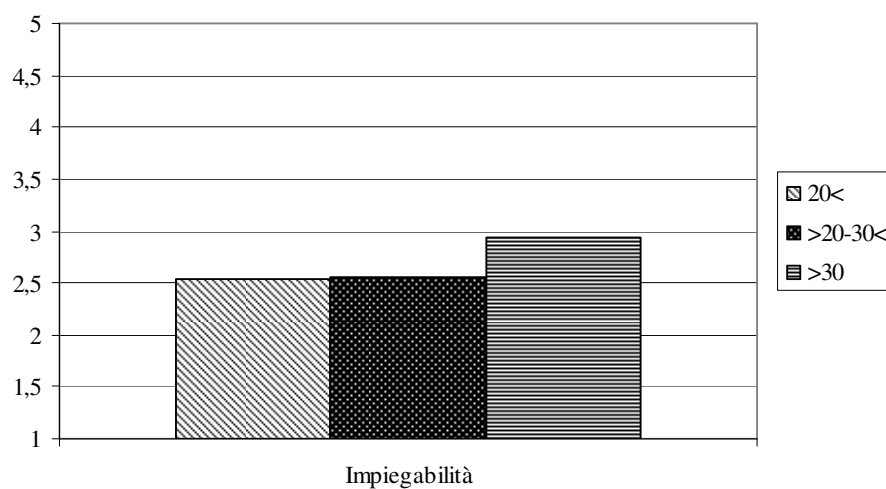




## Impiegabilità

Come risulta dalla letteratura chi ha redditi più elevati si sente più impiegabile rispetto a redditi più bassi. Come risulta dai dati chi ha un reddito alto sente abbastanza probabile di riuscire a trovare un lavoro adeguato, probabilmente perché più alti sono i redditi maggiore è la professionalità acquisita e dimostrata, ed aumenta il senso di efficacia.

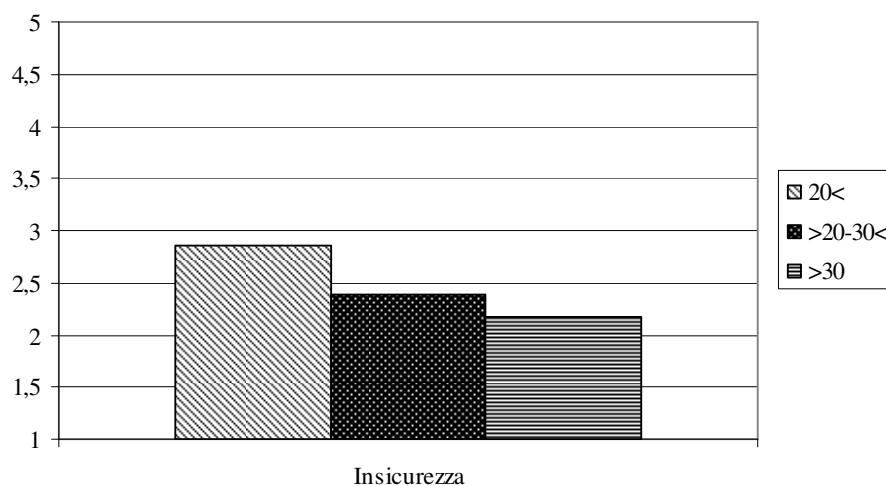
*Grafico 23: Confronto delle medie dei soggetti per Ral*



## Insicurezza

Chi percepisce un reddito basso si sente molto più insicuro rispetto a chi percepisce più denaro, anche in questo caso c'è da tener conto che il reddito è anche in relazione alle responsabilità e ai ruoli, più alta è la RAL più la posizione è delicata e più è difficilmente sostituibile in tempi brevi.

*Grafico 24: Confronto delle medie dei soggetti per Ral*



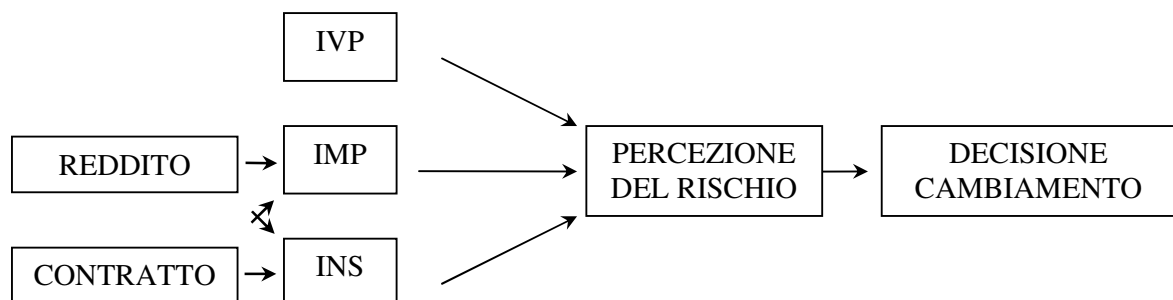
## Studio del modello proposto tramite regressioni

Visti i risultati ottenuti dallo studio delle differenze delle medie, abbiamo pensato di verificare alcune ipotesi attraverso le regressioni.

Sono state effettuate diverse regressioni: Da prima abbiamo verificato come variabili indipendenti il livello di reddito e il tipo contratto potevano influire sulla percezione di impiegabilità e insicurezza. Successivamente è stata effettuata una Regressione, stepwise forward (utilizzando come variabili dipendenti i punteggi fattoriali sul rischio, e come variabili indipendenti i risultati dei test utilizzati).

Il passaggio trova fondamento dal presupposto legame tra le variabili misurate e il comportamento di cercare un nuovo lavoro, tenendo in considerazione i processi decisionali rischiosi nei contesti organizzativi (Sitkin e Pablo, 1992) e le teorie sul turnover collegate al conteso e ai valori personali. Per questo motivo su ognuno dei fattori risultati dall'analisi fattoriale sulla percezione del rischio nel cambiamento lavorativo sono state effettuate delle regressioni multiple, che hanno come variabili indipendenti i punteggi grezzi dei test somministrati ai candidati. Per fare questo è stato necessario calcolare i punteggi di ogni fattore emerso; utilizzando la formula per calcolare i punteggi fattoriali (Ercolani, Areni, Manetti 1990) che prevede che i valori di saturazione del pattern di ogni singola variabile del fattore vengano divisi per il suo autovalore e infine vengano moltiplicati per i punti Z della stessa variabile; una volta effettuato su tutte le variabili che compongono il fattore i risultati vanno sommati insieme, a questo punto avremo i punteggi fattoriali (variabili dipendenti) con cui potremo effettuare le regressioni.

*Figura 2: Il modello ipotizzato*



Risulta che l'*impiegabilità*, con una percentuale di varianza pari al 20%, con un alto livello di significatività, deriva dal tipo di *Contratto* ed esclude il livello di Reddito.

*Tabella 36: Risultati della regressione*

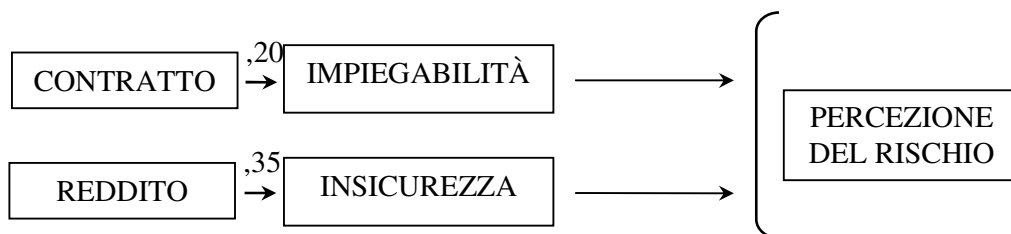
Regressione predittori – Insicurezza	
R	,208
F	6,075
DF	1
Sig	,015

Risulta che l'*insicurezza*, con una percentuale di varianza pari al 35%, con un alto livello di significatività, deriva dal livello di *Reddito* ed esclude il tipo di Contratto.

*Tabella 37: Risultati della regressione*

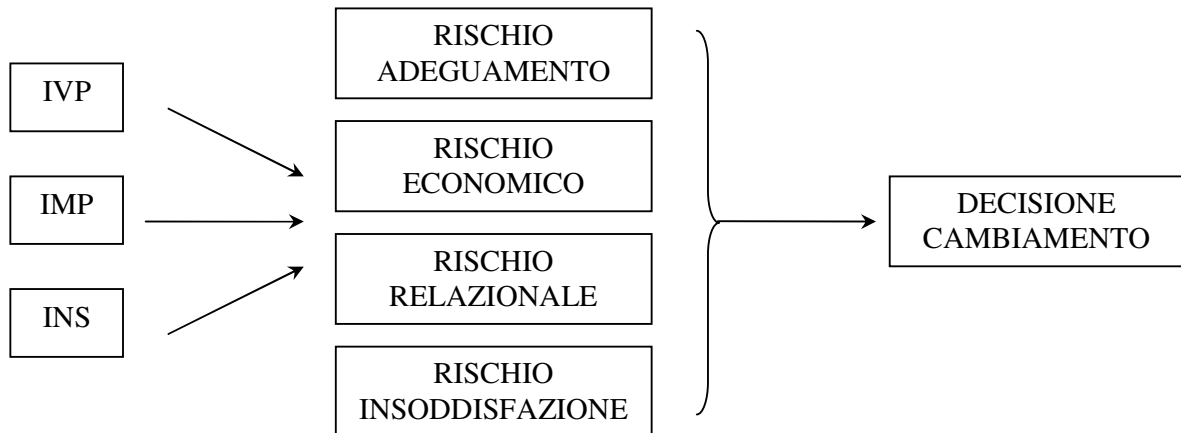
Regressione predittori – Insicurezza	
R	,349
F	18,557
DF	1
Sig	,000

*Figura 3: Il modello risultato dalle analisi*



## Regressioni Scale sui fattori di Rischio

Figura 4: Regressioni



Dai risultati è emerso che il fattore *Rischio Adegumento*, con una percentuale di varianza pari al 31%, dopo due passaggi con un alto livello di significatività, deriva dal valore professionale Retribuzione (Sig. ,005) e dall'Impiegabilità (Sig. ,014).

Tabella 38: Risultati della regressione effettuata tra i predittori risultati dalla regressione e il fattore *Rischio Adegumento*.

Regressione predittori – Rischio Adegumento	
R	,308
F	7,482
DF	2
Sig	,001

Dai risultati è emerso che il fattore *Rischio Economico*, con una percentuale di varianza pari al 39%, dopo tre passaggi con un alto livello di significatività, deriva dal valore professionale Miglioramento di sè (Sig. ,019), Leadership (Sig. ,019) e dall'Insicurezza (Sig. ,001).

*Tabella 39: Risultati della regressione effettuata tra i predittori risultati dalla regressione e il fattore Rischio Economico.*

Regressione predittori – Rischio Economico	
R	,389
F	7,915
DF	3
Sig	,000

Dai risultati è emerso che il fattore *Relazionale*, con una percentuale di varianza pari al 45%, dopo tre passaggi con un alto livello di significatività, deriva dal valore professionale Retribuzione (Sig. ,000), Miglioramento di sè (Sig. ,000) e dall'Impiegabilità (Sig. ,043).

*Tabella 40: Risultati della regressione effettuata tra i predittori risultati dalla regressione e il fattore Rischio Relazionale.*

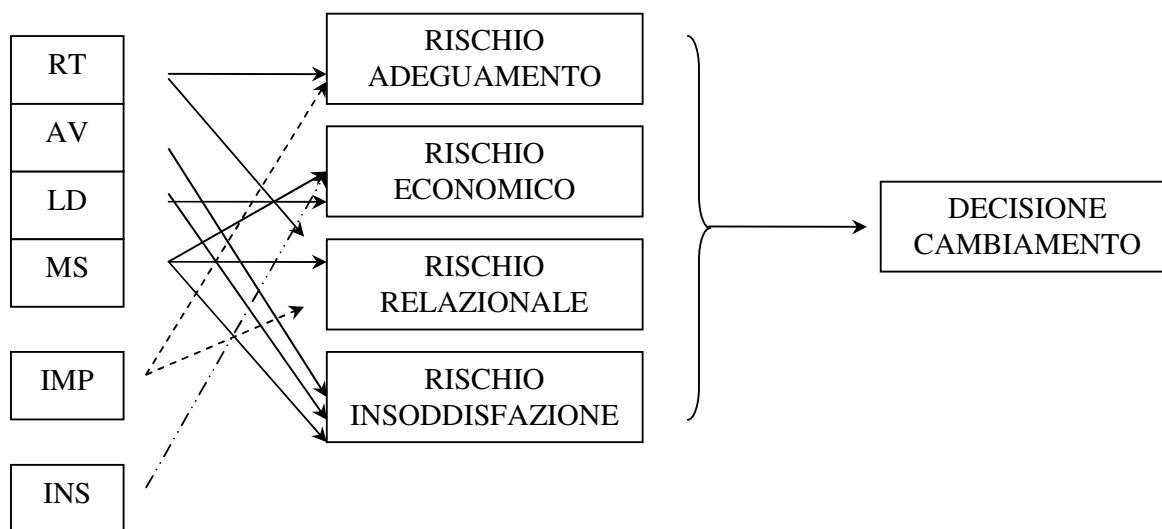
Regressione predittori – Rischio Relazionale	
R	,449
F	10,904
DF	3
Sig	,000

Dai risultati è emerso che il fattore *Insoddisfazione*, con una percentuale di varianza pari al 40%, dopo tre passaggi con un alto livello di significatività, deriva dal valore professionale Miglioramento di sè (Sig. ,014), Avanzamento (Sig. ,024) e dalla Leadership (Sig. ,000).

*Tabella 41: Risultati della regressione effettuata tra i predittori risultati dalla regressione e il fattore Rischio Insoddisfazione.*

Regressione predittori – Rischio Insoddisfazione	
R	,402
F	8,550
DF	3
Sig	,000

*Figura 5: Il modello risultato dalle analisi*



Tenendo in considerazione i processi decisionali rischiosi nei contesti organizzativi (Sitkin e Pablo, 1992) e le teorie sul turnover collegate al conteso e ai valori personali sono state effettuate delle regressioni multiple, da prima abbiamo verificato come variabili indipendenti il livello di reddito e il tipo contratto potevano influire sulla percezione di impiegabilità e insicurezza, è risultato che:

- la percezione di impiegabilità ha una relazione che deriva al 20% con un alto livello di significatività con il tipo di contratto che la persona ha nel momento in cui si mette alla ricerca volontaria di un nuovo impiego.
- la percezione di insicurezza lavorativa viene spiegata al 35% dal reddito annuale lordo percepito che la persona riceve nel momento in cui si mette alla ricerca volontaria di un nuovo impiego.

I risultati confermano in parte quanto già emerso in letteratura, ci saremmo infatti aspettati che sia l'impiegabilità che l'insicurezza fossero influenzati entrambi dalla tipologia contrattuale e dal reddito invece emergono solo relazioni dirette tra contratto e impiegabilità, reddito e insicurezza.

Successivamente è stata effettuata una Regressione, stepwise forward utilizzando come variabili dipendenti i punteggi fattoriali sul rischio, e come variabili indipendenti i risultati dei test utilizzati, è risultato che:

- il fattore *Rischio Adeguamento*, con una percentuale di varianza pari al 31%, dopo due passaggi con un alto livello di significatività, deriva dal valore professionale Retribuzione e dall'Impiegabilità .
- il fattore *Rischio Economico*, con una percentuale di varianza pari al 39%, dopo tre passaggi con un alto livello di significatività, deriva dal valore professionale Miglioramento di sè, Leadership e dall'Insicurezza.
- il fattore *Relazionale*, con una percentuale di varianza pari al 45%, dopo tre passaggi con un alto livello di significatività, deriva dal valore professionale Retribuzione, Miglioramento di sè e dall'Impiegabilità.
- il fattore *Insoddisfazione*, con una percentuale di varianza pari al 40%, dopo tre passaggi con un alto livello di significatività, deriva dal valore professionale Miglioramento di sè, Avanzamento e dalla Leadership.



In sintesi possiamo dire di aver ottenuto risultati soddisfacenti per quanto riguarda le relazioni tra le variabili utilizzate; infatti oltre ad avere buoni livelli di significatività, l'influenza dei valori sulla percezione del rischio risulta coerente con la teoria culturale della Douglas (1985), che mette appunto in risalto il ruolo svolto da alcune tipologie di valori nello spiegare le disposizioni personali nella valutazione dei rischi.

## 2.3 Sintesi dei principali risultati

Il risultati di questa prima ricerca mettono sostanzialmente in evidenza che:

- a) I partecipanti per quanto riguarda il presente hanno privilegiato principalmente il *miglioramento di sé*, ovvero il monitoraggio e la crescita delle proprie capacità. Invece per quanto riguarda la proiezione nel futuro, pur mantenendo alto il valore del miglioramento di sé, hanno dato più importanza alla carriera, al guadagnare di più e ad avere più potere decisionale sugli altri e sul proprio lavoro (*avanzamento, retribuzione e leadership*). Nel presente le persone cercano un contesto che dia la possibilità di poter apprendere e migliorarsi, a discapito delle altre variabili considerate, per poi in un futuro poter raggiungere uno status sociale più elevato, in cui il migliorarsi rimane comunque l'aspetto preponderante. Per quanto riguarda la percezione del rischio, in linea con la letteratura di riferimento, abbiamo ottenuto valori relativamente bassi che si assestano sotto la media dei punteggi, verificando che i soggetti che si apprestano a un turnover volontario non vivono tale comportamento come rischioso. Risulta che gli elementi vissuti come più rischiosi sono l'ambito economico, emerso anche dall'IVP come valore tra i più importanti, e l'ambito relazionale, che dall'IVP è emerso come importante ma con medie non tra le più alte. Inoltre è emerso che i partecipanti vivono come abbastanza probabile la possibilità di trovare un nuovo adeguato lavoro e che allo stesso tempo hanno un buon livello di sicurezza di riuscire a mantenere il loro attuale lavoro. In sostanza possiamo quindi sostenere che si avvicinano nelle condizioni più favorevoli a cercare un nuovo lavoro.
- b) Dal campione di riferimento risulta che la decisione di iniziare a cercare un nuovo lavoro viene ponderata mediamente per cinque mesi, il 60% delle persone sostiene però di non ricordare un particolare elemento che le ha frenate durante questo periodo, o più probabilmente, da come emerge dalla testimonianza dei selezionatori non ha voluto esprimerlo nel questionario ma è poi emerso durante il colloquio. Dai dati raccolti risulta comunque che sono pensieri relativi alle condizioni economiche, alle relazioni instaurate

con i colleghi che hanno maggiormente prolungato la riflessione, troviamo anche nuovi elementi quali la famiglia e paure più generiche legate al cambiamento; confermati come altamente frequenti anche da chi si occupa della selezione. Il mezzo preferito per cercare opportunità lavorative risulta internet, ritenuto dalle parole dei candidati il mezzo più veloce ed economico per vagliare le opportunità. Aggiungiamo alcuni elementi d'interesse che sono affiorati dai selezionatori. I candidati ritengono che internet dia la possibilità di cercare in qualsiasi momento (momenti in cui non è facile riuscire a reperire uffici o agenzie aperte per avere informazioni) senza dover dedicare troppo tempo ed energie: appena entrati in ufficio, durante le pause, dopo cena, nei week end. Anche dalle statistiche degli accessi ai siti di annunci risultano picchi durante gli orari in cui le persone non sono impegnate nel proprio lavoro.

- c) Differenze tra le figure professionali. Il campione della ricerca ci ha permesso di confrontare alcuni ruoli lavorativi differenti e permettendoci di verificare se tra i candidati ci fossero delle differenze legate a diversi tipi di variabili contestuali. Prendendo in considerazione le diverse figure professionali sono emerse alcune differenze significative. Come si evince dai dati gli impiegati tecnici sono tra le figure professionali più fortemente orientate al miglioramento di sé e delle proprie capacità tecniche, seguiti poi dagli ingegneri. Questo dato è molto interessante per una riflessione su come far parte di una determinata figura professionale influenzi pesantemente i propri valori, aspettative, interessi professionali. Se vogliamo anche banalizzare quanto emerso dalle differenze tra queste quattro figure professionali e dalle riflessioni svolte con i selezionatori possiamo dire che: un impiegato amministrativo ha la sua base di conoscenze, possono mutare i software, cambiare alcune procedure di rendicontazione ma il lavoro rimane prevalentemente lo stesso; un commerciale ha la sua forza nelle capacità relazionali; l'ingegnere si deve mantenere aggiornato se vuole essere competitivo ma sarà sempre e comunque in grado di ragionare sulla base delle sue conoscenze acquisite; un tecnico invece per quanto preparato è legato nel bene o nel male allo strumento che utilizza, se da un tornio

manuale si passa a un tornio a controllo numerico la persona non preparata diventa immediatamente, come la tecnologia, desueta. Per quanto riguarda la percezione del rischio vi sono differenze altamente significative tra le figure, emerge infatti che gli impiegati tecnici e gli ingegneri percepiscono un *rischio economico* mediamente elevato nel cambiare lavoro, e sempre gli ingegneri con gli impiegati amministrativi un rischio medio basso dal punto di vista dell'*insoddisfazione personale*. L'impiegabilità risulta non avere differenze tra le figure, è interessante invece notare come i commerciali e gli ingegneri sono lievemente più sicuri di poter mantenere il proprio posto di lavoro. Questo può derivare da quanto emerge dai colloqui; queste figure riescono, stando a stretto contatto con i cicli di produzione e di vendita, ad intuire prima le condizioni di salute dell'Azienda e sanno quindi intuire con un buon margine d'anticipo quando sarebbe meglio eventualmente cambiare lavoro.

- d) Differenze tra le tipologie contrattuali. Come variabile di contesto il tipo di contratto è sicuramente rilevante, infatti la stabilità contrattuale influenza pesantemente, la percezione del rischio, l'insicurezza lavorativa e l'impiegabilità. Dai risultati abbiamo visto emergere alcuni dati interessanti. Chi ha un contratto a progetto, e quindi più precario, sente molto più degli altri il rischio economico, chi è assunto con questo tipo di contratto percepisce nell'immediato molto più di chi è assunto a tempo indeterminato e teme che cambiando lavoro lo stipendio diminuisca, anche se poi non ha tutta una serie di garanzie come i contributi, giorni di malattia e di ferie che un contratto da dipendente potrebbe offrirgli. Emerge inoltre un elevato rischio per le relazioni, anche in questo caso chi ha un contratto a progetto in un certo modo è più libero di un lavoratore dipendente e cambiare tipo di contratto potrebbe influire sul modo di gestione i rapporti, allo stesso tempo sente quasi inesistente il rischio di rimpiangere il precedente lavoro o di non essere adatto al ruolo perché quello che l'azienda potrà offrirgli può andare solo a migliorare la sua situazione. Infatti dal rischio emerge che i più insicuri sono coloro che hanno contratti a termine andando proprio in ordine discendente da i più precari, a progetto, a tempo determinato, a tempo

indeterminato con valori più bassi d'insicurezza. Allo stesso tempo chi ha un contratto a tempo indeterminato si sente molto più facilmente impiegabile degli altri contratti a tempo determinato, seguono però i lavoratori a progetto che, probabilmente vista la loro flessibilità, si sentono più appetibili e infine i lavoratori a tempo determinato.

- e) Differenze per reddito. Come risulta dalla letteratura chi ha redditi più elevati si sente più impiegabile rispetto a redditi più bassi. Come risulta dai dati chi ha un reddito alto sente abbastanza probabile di riuscire a trovare un lavoro adeguato; reddito alto significa maggiore professionalità riconosciuta e quindi aumenta il senso di efficacia percepita dei lavoratori. Allo stesso tempo chi percepisce un reddito basso si sente molto più insicuro rispetto a chi percepisce più denaro. C'è da tener conto che il reddito va anche in relazione alle responsabilità e ai ruoli, più alta è più la posizione è ritenuta delicata, importante e difficilmente sostituibile da parte dell'organizzazione.
- f) Regressioni. I risultati confermano in parte quanto già emerso in letteratura, ci saremmo infatti aspettati che sia l'impiegabilità che l'insicurezza fossero influenzati entrambi dalla tipologia contrattuale e dal reddito invece emergono solo relazioni dirette tra contratto e impiegabilità, reddito e insicurezza. In sintesi possiamo dire di aver ottenuto risultati soddisfacenti per quanto riguarda le relazioni tra le variabili utilizzate; infatti oltre ad avere buoni livelli di significatività, l'influenza dei valori sulla percezione del rischio risulta coerente con le teorie culturali della Douglas (1985), che mette appunto in risalto il ruolo svolto da alcune tipologie di valori nello spiegare le disposizioni personali nella valutazione dei rischi.

#### Alcune considerazioni

Considerando che l'età media di circa 30 anni dei soggetti intervistati, ed il livello di scolarità elevata le considerazioni ottenute risultano in linea con quello che ci si aspettava dalla popolazione di riferimento. Il mercato del lavoro attuale premia chi è costantemente aggiornato, chi si spende per migliorarsi e chi è più pronto a cogliere le opportunità, chi ha paura di affrontare i rischi o chi li vive come troppo alti difficilmente riesce ad adattarsi a questo nuovo contesto. In un mercato dove le offerte lavorative

sono poche e molte le domande d'assunzione i candidati, devono saper affrontare i rischi in maniera decisa.

# CAPITOLO III

## Seconda ricerca

### 3.1 Obiettivi

La presente ricerca si pone come obiettivo generale quello di approfondire alcuni aspetti della percezione del rischio, anche da un punto di vista qualitativo, emersi nella prima ricerca.

Ci si propone di studiare, in riferimento ad un gruppo di 80 candidati ingeneri che si stanno esponendo a un turnover volontario, le seguenti aree:

- a) Le tendenze generali sui rischi professionali percepiti al momento del colloquio di selezione, le motivazioni che li spingono a cambiare lavoro.

Andare ad indagare come le diverse variabili sociali e di contesto (ruolo, anzianità di ruolo, stabilità contrattuale, settore di riferimento, dimensioni aziendale, numero di cambi lavorativi) possano influenzare le variabili prese precedentemente in considerazione:

- b) Le differenze derivanti dalle figure professionali (Tecnico e Responsabile);
- c) Le differenze derivanti dall'anzianità nel ruolo (Junior e Senior)
- d) Le differenze derivanti dal diverso stabilità contrattuale (contratti a progetto; determinato, indeterminato)
- e) Le differenze derivanti dai settori di riferimento (Metalmeccanico, Lapideo, Navale, Informatico)
- f) Le differenze derivanti dalla dimensione aziendale;
- g) Le differenze derivanti dal numero di cambiamenti lavorativi già effettuati.

E' stato deciso di concentrare l'attenzione su un gruppo professionale con una elevata potenzialità contrattuale perché si ritiene che in un passaggio di carriera possano avere

più ampi margini di perdita. Quindi la dimensione rischio potrebbe risultare maggiormente approfondita dai soggetti.



## 3.2 Metodologia

### 3.2.1 Partecipanti

Sono stati intervistati 80 Ingegneri inseriti in Aziende di diversi settori (21 Metalmeccanico, 29 Navale, 15 Lapideo, 15 Informatico) con ruoli differenti 39 addetti alla progettazione (disegno tecnico o informatico), 14 alla produzione, 9 alla manutenzione o al service esterno, 7 alla gestione economica e alla programmazione, 6 specializzati in analisi strutturali, 5 addetti alle certificazioni: qualità, sicurezza, ambiente.

Provenienti da diverse realtà aziendali 26 da piccole imprese, 21 da grandi, 20 da multinazionali, 13 da medie; 66 uomini, 14 donne, 43 Single e 37 sposati o conviventi, provenienti 38 dalla Liguria, 28 dalla Toscana 7 dalla Lombardia e 7 dall'Emilia Romagna, inseriti poi 41 in aziende della Liguria e 39 in Toscana.

Con diversi rami dell'Ingegneria 23 meccanici, 16 navali, 13 elettrici, 12 aereospaziali, 9 informatici e 7 gestionali, nelle Università di 35 Pisa, 26 Genova, 13 Parma, 6 Milano, con Range di voti da 85 a 110 con una media di 99,5 (deviazione standard 5.99), di cui 40 abilitati e 40 non abilitati.

*Tabella 42: Definizione delle Realtà Aziendali*

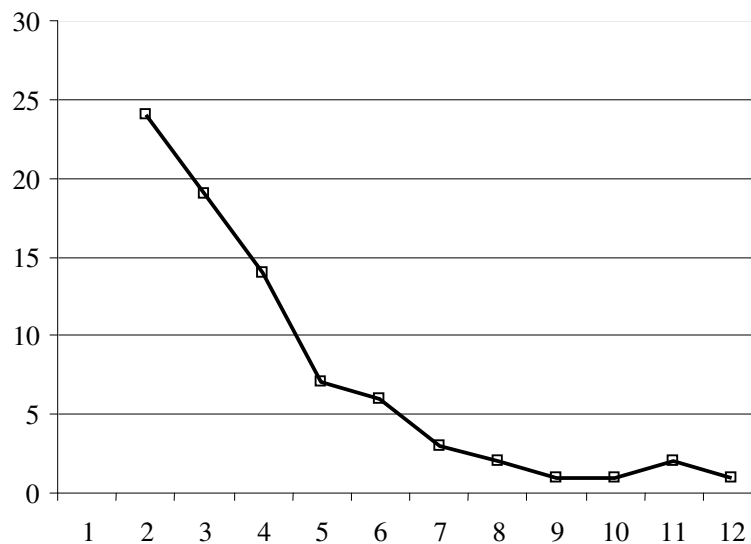
Definizione dei Ruoli	
Addetti certificazioni	Ingegneri con il compito specifico di occuparsi della certificazione della qualità, della sicurezza e dell'ambiente.
Gestione economica	Ingegneri inseriti negli uffici di programmazione con il compito di gestire e pianificare la parte economica e gestionale della produzione.
Manutenzione	Ingegneri con il compito specifico di seguire la manutenzione ordinaria e straordinaria di macchinari industriali o apparati complessi a bordo delle navi.
Produzione	Ingegneri inseriti sulle linee di produzione o in cantiere con il compito di seguire la produzione e la realizzazione di prodotti a produzione continua o su commessa.

Progettazione	Ingegneri inseriti in uffici tecnici con il compito di seguire e realizzare la progettazione di apparati meccanici, impiantistica e struttura navale o la realizzazione di software.
Strutturalisti	Ingegneri inseriti in uffici tecnici con conoscenze tecniche specifiche per realizzare analisi sugli elementi finiti, su materiali di diversa natura.

---

L'età ha un range che va da 23 a 48 anni, con una media di 33.06 anni (deviazione standard 5.71), è interessante la distribuzione del campione di riferimento per quanto riguarda il numero di anni da cui si trovano nella realtà aziendale nel momento in cui decidono di cambiare lavoro, come si può notare dal grafico il 71,3% dei candidati è presente da 1 a 3 anni.

*Grafico 25: Presenza in anni nella realtà aziendale al momento del colloquio*



### **3.2.2 Strumento**

#### **Le fasi dell'intervista**

Durante questi colloqui si è tenuto conto in particolare di alcuni elementi da far emergere, elementi non sempre di facile approccio. Alcuni candidati esprimevano per primi i rischi e le motivazioni che li spingevano e li avevano spinti alla ricerca di una nuova opportunità lavorativa, altri erano più riluttanti a chiarire i passaggi della loro carriera. Ci terrei a sottolineare, per quanto non ci siano elementi che possano far emergere la questione dai dati, che il diverso approccio da parte dei candidati non è stato dovuto al trattamento del selezionatore quanto a una diversa mentalità di concepire la selezione da parte di una Società di intermediazione. Un certo numero di candidati si aspettavano un semplice passaggio che li portasse automaticamente in contatto con l'azienda invece che un vero colloquio di selezione ed erano quindi più riluttanti in un primo momento ad approfondire questioni riguardanti i loro trascorsi lavorativi.

Questa è la modalità con cui sono state eseguite le interviste di selezione; in lingua inglese tale modalità viene definita WASP (Anderson e Shackleton, 1993) (significato: Welcome the candidate - Acquire information from the candidate - Supply information to the candidate - Part the interaction and close the interview).

In breve, il modello WASP si compone di quattro fasi.

1. Fase di accoglimento, in cui vengono spiegate al candidato le finalità e le modalità con cui viene effettuata l'intervista;
2. Fase di acquisizione di informazioni sull'intervistato, che approfondiremo successivamente;
3. Fase in cui vengono fornite ulteriori informazioni sull'organizzazione, sul lavoro, sulle condizioni di sviluppo e inserimento;
4. Fase in cui l'intervista viene chiusa, si informa il candidato delle successive fasi della selezione;
5. Concluso l'incontro, una volta rimasto solo, l'intervistatore completa la relazione di valutazione in maniera dettagliata.

## **Le fasi d'acquisizione delle informazioni**

Tale fase è stata standardizzata e prevede l'utilizzo di un'*intervista strutturata faccia a faccia* che possiede un elevato grado di validità (Huffcutt e Arthur, 1994; Shackleton e Newell, 1991), e che permette a tutti i candidati di essere sottoposti alle stesse domande, con uno stile di conduzione *Professionale* (Argentero, 1998), caratterizzata da un atteggiamento appunto professionale dell'intervistatore, in cui si alternano domande e risposte da entrambi gli attori, in un clima positivo. Senza entrare in dettagli il colloquio, per quanto ci interessa per la ricerca, prevede diversi passaggi in cui ci si focalizza su alcuni elementi dei trascorsi del candidato:

1. Esperienze formative, iter degli studi motivazioni, difficoltà e scelte che hanno contraddistinto il percorso.
2. Esperienze lavorative, in cui si analizzano i passaggi le motivazioni e i rischi che si sono corsi nei cambi lavorativi.
3. Aspettative e desideri per il futuro, in cui si analizza cosa sta cercando realmente il candidato e cosa spera di trovare nel prossimo lavoro.

Questi dati, composti da brevi frasi e definibili di tipo qualitativo, sono stati successivamente trasformati in dati quantitativi. Il primo passaggio dopo la lettura attenta dei dati raccolti è stato quello di ridurre la mole di materiale attraverso la creazione di alcune categorie; categorizzazioni applicate risultate da un confronto effettuato tra i selezionatori e i conduttori della ricerca, fino al raggiungimento di un grado di accordo della codifica superiore al 90%. K.

## **Validità dell'intervista di selezione**

Per validità si intende la dimostrazione oggettiva della relazione tra quanto è misurato dallo strumento prescelto, derivante da teorie psicologiche o da basi empiriche, e la prestazione lavorativa; generalizzando e riprendendo le parole di Garrett (1937) "se effettivamente si misura ciò che ci si proponeva di misurare".

La validità è basilare in ambito psicologico, così come risulta importante nella selezione del personale, dove la valutazione è finalizzata a un risultato concreto.

Chi fa selezione da professionista; mette in conto che lo strumento di misurazione è un essere umano dotato di emozioni e pregiudizi; valuta che le variabili che influenzano il risultato sono già abbastanza e infine cerca di premunirsi utilizzando dei metodi che ovvino ai possibili errori. Il professionista si preoccupa quindi di tutto questo e delle conseguenze che una scelta sbagliata può portare nella vita del candidato e nell'organizzazione.

Per comprendere in termini psicometrici la validità del colloquio di selezione può essere d'aiuto esaminare i risultati di "meta-analisi" effettuate su ricerche inerenti la predittività di strumenti in ambito di selezione. Per meta-analisi si intende una metodologia statistica che, in termini pratici, prende in considerazione contemporaneamente i risultati di diversi studi indipendenti su uno stesso argomento e li sintetizza con tecniche quantitative; questa metodologia può dunque permettere di studiare un determinato fenomeno sul quale esistano in letteratura ricerche empiriche con risultati discordanti; inoltre, può far emergere indicazioni utili a spiegare le differenze riscontrate nei risultati delle varie ricerche.

La validità dell'intervista come strumento di selezione è risultata, da numerosi studi (McDaniel, Whetzel, Schimtt e Maurer, 1994; Moscoso, 2000), associata in particolar modo al livello di strutturazione. Esistono due modelli principali di strutturazione presi in esame e da noi considerati in questa sede: la *situational interview* e la *behaviour description interview*; la prima, dalle ricerche di Salgado (1998; 1999), risulta maggiormente valida (0,50 vs 0,39) ed emerge inoltre che le domande rivolte ai comportamenti passati sono molto più valide di quelle orientate ai propositi per il futuro (0,51 vs 0,39).

### 3.3 Risultati

#### Tutto il campione

Andiamo ad analizzare in dettaglio i partecipanti e il loro percorso lavorativo.

Le persone che esamineremo sono state presentate a delle aziende di vari settori, dopo aver affrontato una preliminare selezione con l'Agenzia, e sono state successivamente tutte inserite con successo.

#### Rischio Maggiore

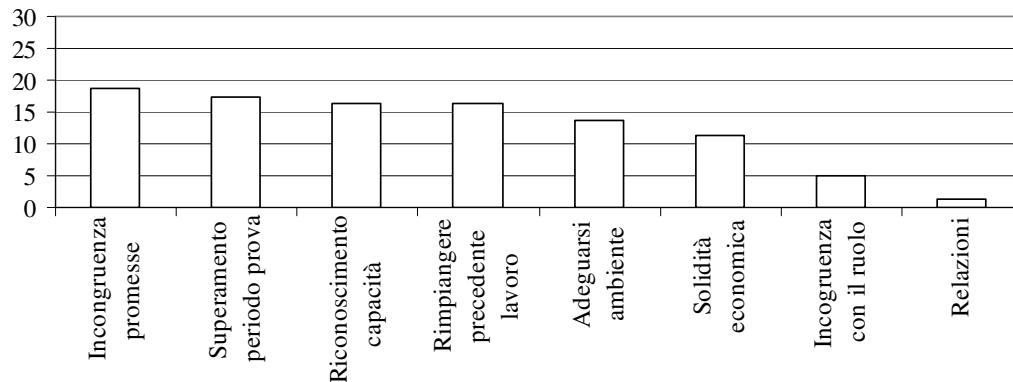
“Per lei qual è il rischio maggiore nel cambiare lavoro in questo momento?”

Sono emersi dai colloqui che i rischi percepiti come più importanti sono i seguenti:

*Tabella 43: Frequenze Rischio maggiore*

	Frequenza	Percentuale
Incongruenza promesse	<u>15</u>	18,8
Superamento periodo prova	<u>14</u>	17,5
Riconoscimento capacità	<u>13</u>	16,3
Rimpiangere precedente lavoro	<u>13</u>	16,3
Adeguarsi ambiente	<u>11</u>	13,8
Solidità economica	9	11,3
Incogruenza con il ruolo	4	5,0
Relazioni	1	1,3
Totali	80	100,0

*Grafico 26: percentuali Rischio maggiore*



Da questo confronto emerge che tra gli ottanta ingegneri intervistati i rischi percepiti come maggiori nel cambiare lavoro spontaneamente sono con lo stesso numero di frequenze essenzialmente quattro. Due legati fortemente all'incertezza del mercato attuale ovvero al rischio che l'azienda non mantenga quanto pattuito durante gli incontri; non legato al tipo di contratto o alla retribuzione iniziale (che viene comunque visionata ed eventualmente accettata dal candidato prima dell'assunzione) quanto a futuri percorsi di crescita e di carriera all'interno dell'azienda. Rischio di non riuscire a superare il periodo di prova, ovvero a causa dell'incertezza del mercato rischiare di essere lasciati a casa per il calo della produzione o delle commesse. Approfondendo quanto detto dai candidati questi rischi non sono legati al concetto di fiducia verso l'interlocutore (Azienda poco affidabile), quanto verso l'incertezza globale del mercato.

Gli altri due aspetti invece sono molto vicini: uno legato al rischio che le proprie capacità non vengano apprezzate pienamente e l'altro addirittura che alla fine si rimpianga il lavoro precedente. Il lato economico che risultava molto presente dai risultati della prima ricerca qui se pur con una buona frequenza (11%) ottiene però un'importanza più bassa.

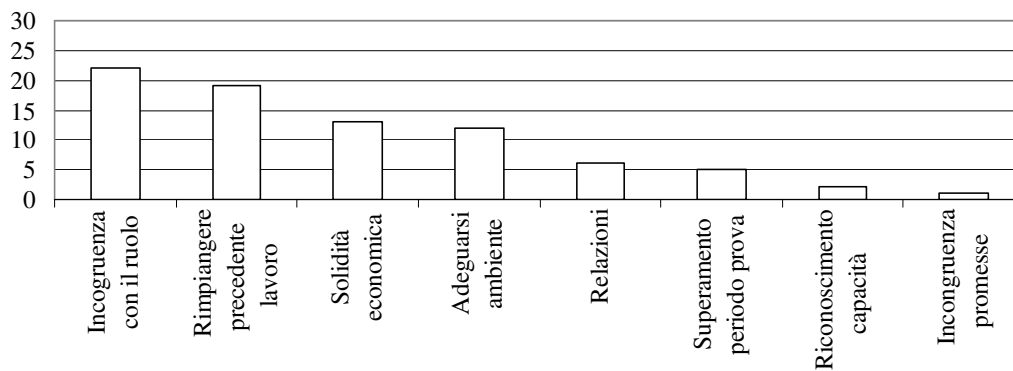
“Per lei qual è il rischio minore nel cambiare lavoro in questo momento?”

Mentre invece sono ritenuti minori:

Tabella 44: Frequenze Rischio minore

	Frequenza	Percentuale
Incogruenza con il ruolo	<u>22</u>	27,5
Rimpiangere precedente lavoro	<u>19</u>	23,8
Solidità economica	<u>13</u>	16,3
Adeguarsi ambiente	<u>12</u>	15,0
Relazioni	6	7,5
Superamento periodo prova	5	6,3
Riconoscimento capacità	2	2,5
Incongruenza promesse	1	1,3
Totale	80	100,0

Grafico 27: percentuali Rischio minore



Per quanto riguarda i rischi percepiti come minori sono quelli di incongruenza con il ruolo, anche perché le persone prima di essere chiamate a colloquio vengono selezionate in base a esperienze pregresse in ruoli analoghi e inoltre hanno una conoscenza approfondita del profilo cercato, anche rimpiangere il precedente lavoro seppur presente tra i rischi maggiori è un'eventualità che giustamente viene percepita come a basso rischio si parla del resto di una scelta volontaria non obbligata.



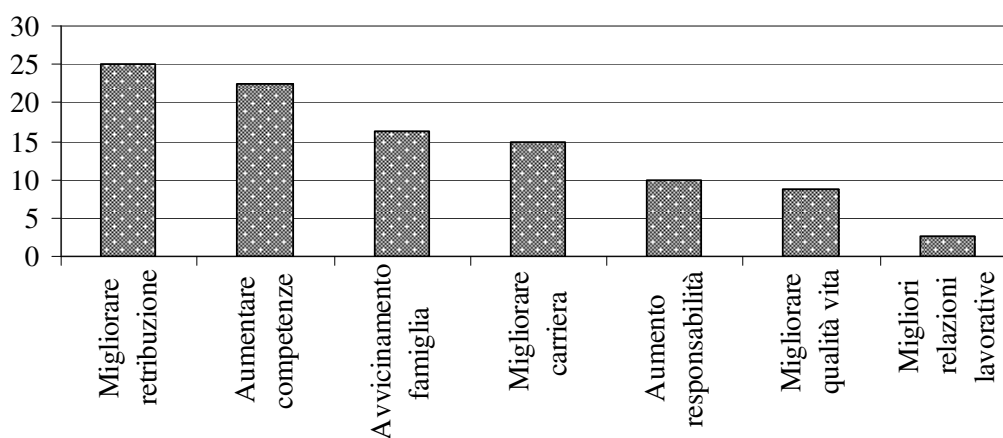
“Cosa la spinge a voler cambiare lavoro?”

Le motivazioni che venivano dette alla domanda

*Tabella 45: Frequenze Motivazioni*

	Frequenza	Percentuale
Migliorare retribuzione	<u>20</u>	25,0
Aumentare competenze	<u>18</u>	22,5
Avvicinamento famiglia	<u>13</u>	16,3
Migliorare carriera	<u>12</u>	15,0
Aumento responsabilità	8	10,0
Migliorare qualità vita	7	8,8
Migliori relazioni lavorative	2	2,5
<b>Totali</b>	<b>80</b>	<b>100,0</b>

*Grafico 28: percentuali Motivazioni*



Nelle motivazioni appaiono, come nella prima ricerca, i ruoli fondamentali del miglioramento retributivo, l'aumentare le proprie competenze e la propria carriera.

Appare inoltre con frequenze interessanti (16%) il riavvicinamento familiare che in effetti risulta spesso tra le motivazioni dei candidati che lavorano lontano dalle zone di origine e che decidono di rientrare come una delle molle fondamentali. In un territorio come quello di riferimento dove le industrie e le aziende interessanti sono poche non è raro che le persone mettano in secondo piano la carriera e il denaro preferendo il riavvicinamento con gli affetti, soprattutto in alcuni settori.

## Differenze Figure Tecnico e Responsabile

Grafico 29: Distribuzione Tecnico e Responsabile

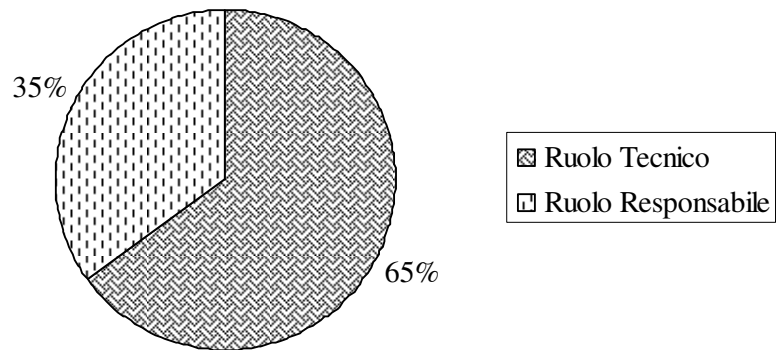


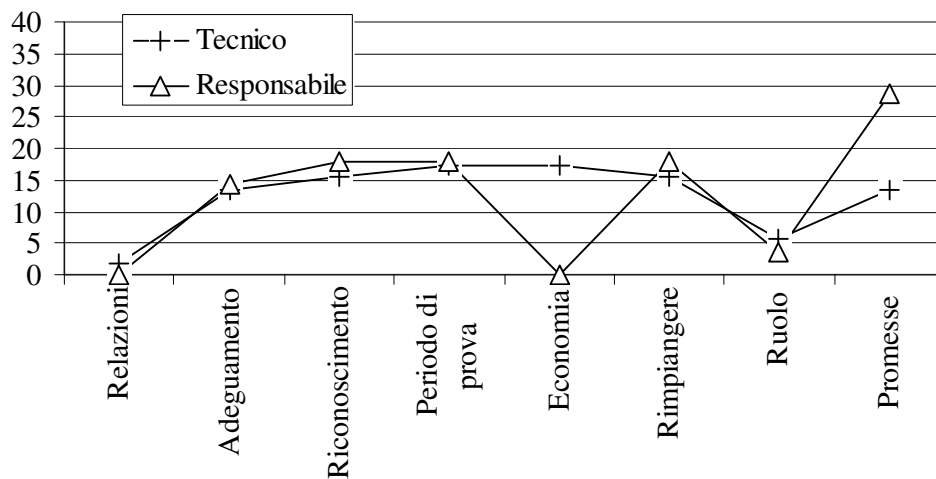
Tabella 46: Definizione figure

Definizione delle Figure	
Tecnico	In questo contesto un ingegnere con delle conoscenze specifiche in un campo che lo vedono coinvolto nella progettazione e nella realizzazione in un ambito tecnologico; impianti, materiali, macchinari, software ecc... In cui sono fondamentali le conoscenze specifiche.
Responsabile	In questo contesto un ingegnere che ha il compito di supervisionare e seguire il lavoro di altre persone, ditte, reparti e che è direttamente responsabile dei risultati che ottiene da se e dagli altri. In cui sono fondamentali oltre che alle conoscenze tecniche le capacità gestionali e organizzative.

Tabella 47: Frequenze Rischio Maggiore

Rischio Maggiore	Tecnico		Responsabili	
	Frequenza	%	Frequenza	%
Relazioni	1	1,9	0	0
Adeguaarsi ambiente	7	13,5	4	14,3
Riconoscimento capacità	8	15,4	5	17,9
Superamento periodo prova	9	17,3	5	17,9
Solidità economica	9	17,3	0	0
Rimpiangere precedente lavoro	8	15,4	5	17,9
Incogruenza con il ruolo	3	5,8	1	3,6
Incongruenza promesse	7	13,5	8	28,6
<b>Totali</b>	<b>52</b>	<b>100,0</b>	<b>28</b>	<b>100,0</b>

Grafico30: Differenze percentuali

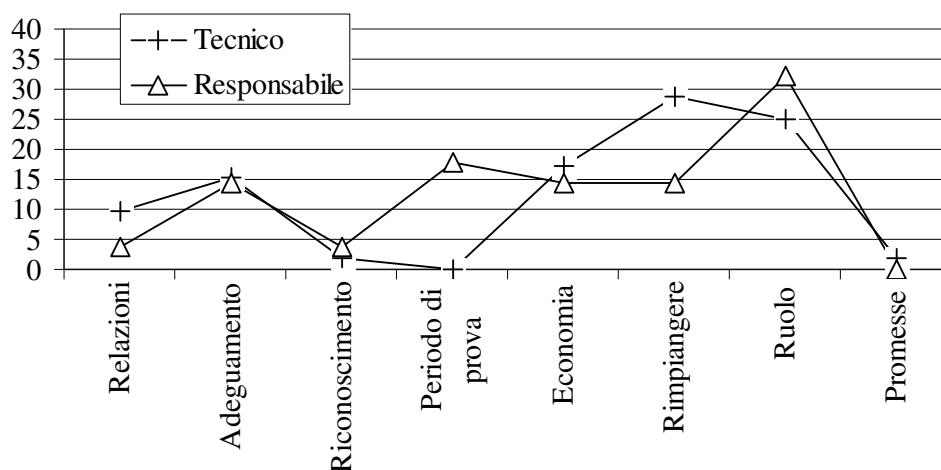


Per quanto riguarda le due categorie notiamo che tra i rischi ritenuti come più rilevanti ci sono poche differenze, gli unici due aspetti che risaltano sono che gli ingegneri con figure da responsabili non sentono alcun rischio dal punto di vista economico, sul quale probabilmente sentono di poter solo migliorare e invece percepiscono come molto più rischioso che l'azienda non mantenga le promesse fatte dal punto di vista della carriera.

Tabella 48: Frequenze Rischio Minore

Rischio Minore	Tecnico		Responsabili	
	Frequenza	%	Frequenza	%
Relazioni	5	9,6	1	3,6
Adeguarsi ambiente	8	15,4	4	14,3
Riconoscimento capacità	1	1,9	1	3,6
Superamento periodo prova	0	0	5	17,9
Solidità economica	9	17,3	4	14,3
Rimpiangere precedente lavoro	15	28,8	4	14,3
Incogruenza con il ruolo	13	25,0	9	32,1
Incongruenza promesse	1	1,9	0	0
<b>Totali</b>	<b>52</b>	<b>100,0</b>	<b>28</b>	<b>100,0</b>

Grafico 31: Differenze percentuali

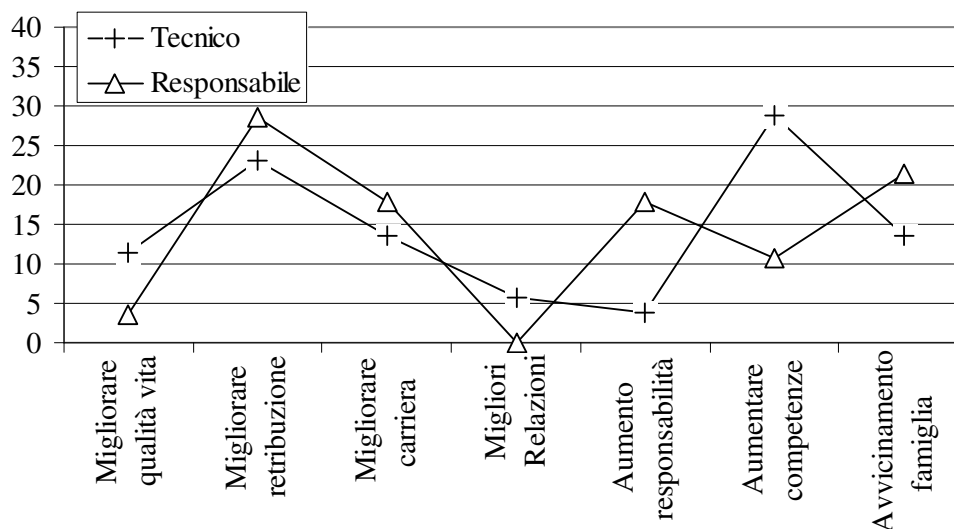


Nel caso dei rischi minori, i Responsabili sentono di rischiare meno rispetto al periodo di prova, che sentono più come una formalità, e l'eventuali incongruenze con il ruolo che anche in questo caso emergerebbero comunque prima di andare ad accettare la proposta lavorativa.

Tabella 49: Frequenze Motivazioni

Motivazioni Cambiamento	Tecnico		Responsabili	
	Frequenza	%	Frequenza	%
Migliorare qualità vita	6	11,5	1	3,6
Migliorare retribuzione	12	23,1	8	28,6
Migliorare carriera	7	13,5	5	17,9
Migliori Relazioni	3	5,8	0	0
Aumento responsabilità	2	3,8	5	17,9
Aumentare competenze	15	28,8	3	10,7
Avvicinamento famiglia	7	13,5	6	21,4
Totale	52	100,0	28	100,0

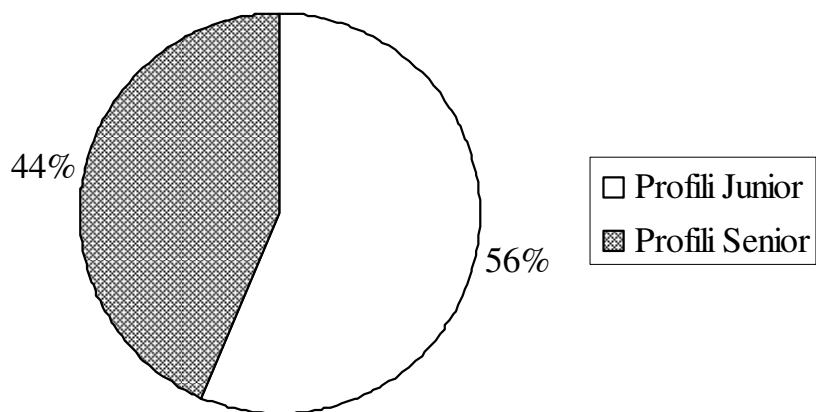
Grafico 32: Differenze percentuali



Dalle frequenze risulta che i Responsabili sono più spinti a cercare un nuovo lavoro per motivi legati alla retribuzione, carriera, responsabilità e a volte per avvicinarsi alla famiglia e invece sono meno interessati a migliorare le relazioni e ad aumentare le competenze. È interessante notare come siano anche meno interessati a migliorare la qualità della vita, probabilmente sapendo che comunque il loro ruolo da un'azienda non cambierà lo stile di vita.

## Differenze tra Profili Junior e Senior

*Grafico 33: Distribuzione dei profili Junior e Senior*



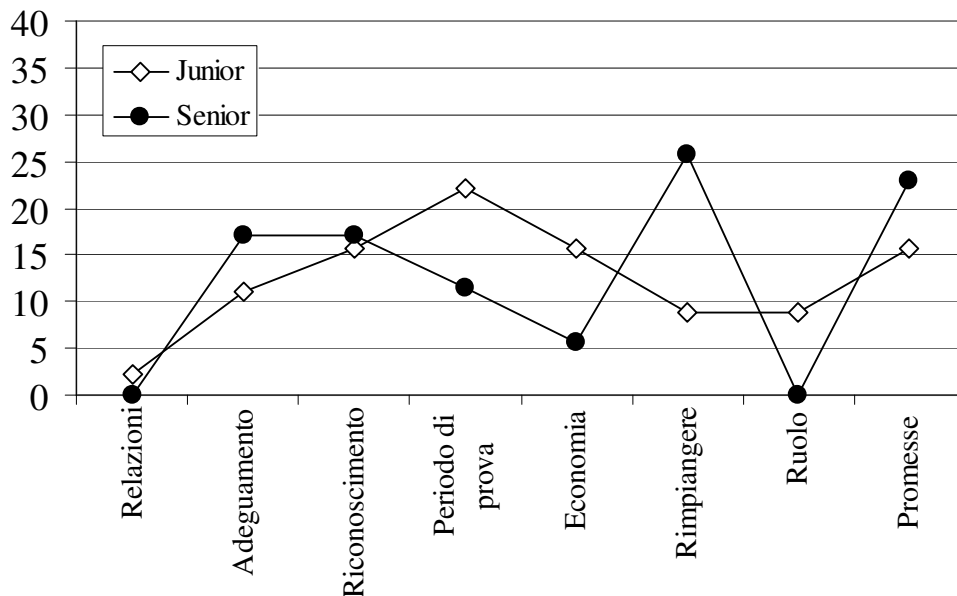
*Tabella 50: definizione dei profili*

Definizione dei Profili	
Junior	Sono quei profili professionali in cui viene ritenuto più importante il potenziale futuro della persona che quelle che sono l'esperienza e le capacità attuali. È l'azienda che vuole investire sulla persona e sulla sua formazione.
Senior	Sono profili professionali in cui è fondamentale possedere delle conoscenze e delle capacità lavorative immediatamente utilizzabili ed applicabili nel nuovo contesto lavorativo. È la persona che deve portare qualcosa all'azienda.

Tabella 51: Frequenze Rischio maggiore

Rischio Maggiore	Junior		Senior	
	Frequenza	%	Frequenza	%
Relazioni	1	2,2	0	0
Adeguaarsi ambiente	5	11,1	6	17,1
Riconoscimento capacità	7	15,6	6	17,1
Superamento periodo prova	10	22,2	4	11,4
Solidità economica	7	15,6	2	5,7
Rimpiangere precedente lavoro	4	8,9	9	25,7
Incogruenza con il ruolo	4	8,9	0	0
Incongruenza promesse	7	15,6	8	22,9
<b>Totali</b>	<b>45</b>	<b>100,0</b>	<b>35</b>	<b>100,0</b>

Grafico 34: Differenze percentuali



Dalle frequenze emerge che gli ingegneri Junior sentono come più rischioso il periodo di prova, il lato economico e l'incongruenza con il ruolo, e invece meno l'adeguamento al nuovo contesto e il rimpiangere il lavoro precedente.

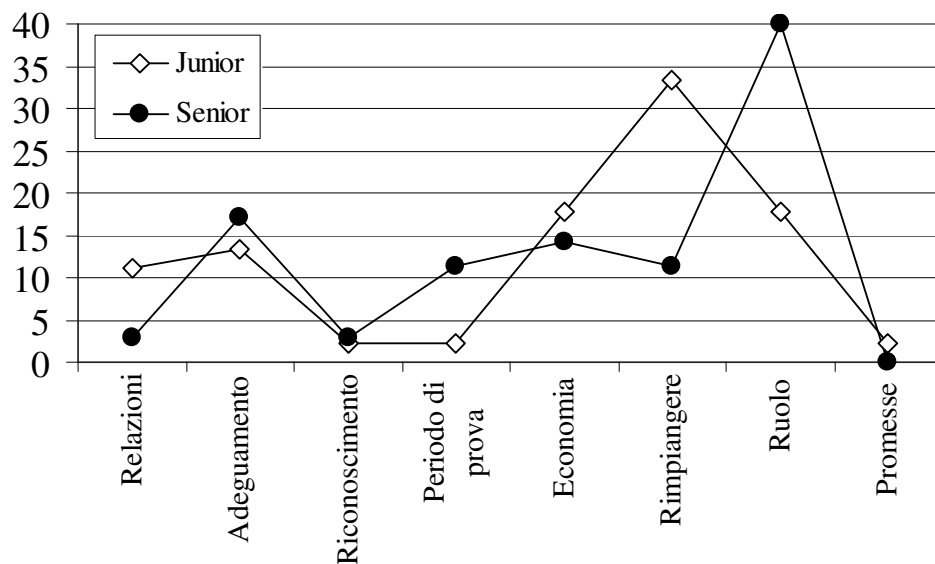
I Senior invece vivono come più rischioso l'adeguamento al nuovo contesto, il rimpiangere il precedente lavoro e il mantenimento delle promesse da parte dell'azienda.



Tabella 52: Frequenze Rischio minore

Rischio Minore	Junior		Senior	
	Frequenza	%	Frequenza	%
Relazioni	5	11,1	1	2,9
Adeguaarsi ambiente	6	13,3	6	17,1
Riconoscimento capacità	1	2,2	1	2,9
Superamento periodo prova	1	2,2	4	11,4
Solidità economica	8	17,8	5	14,3
Rimpiangere precedente lavoro	15	33,3	4	11,4
Incogruenza con il ruolo	8	17,8	14	40,0
Incongruenza promesse	1	2,2	0	0
<b>Totali</b>	<b>45</b>	<b>100,0</b>	<b>35</b>	<b>100,0</b>

Grafico 35: Differenze percentuali

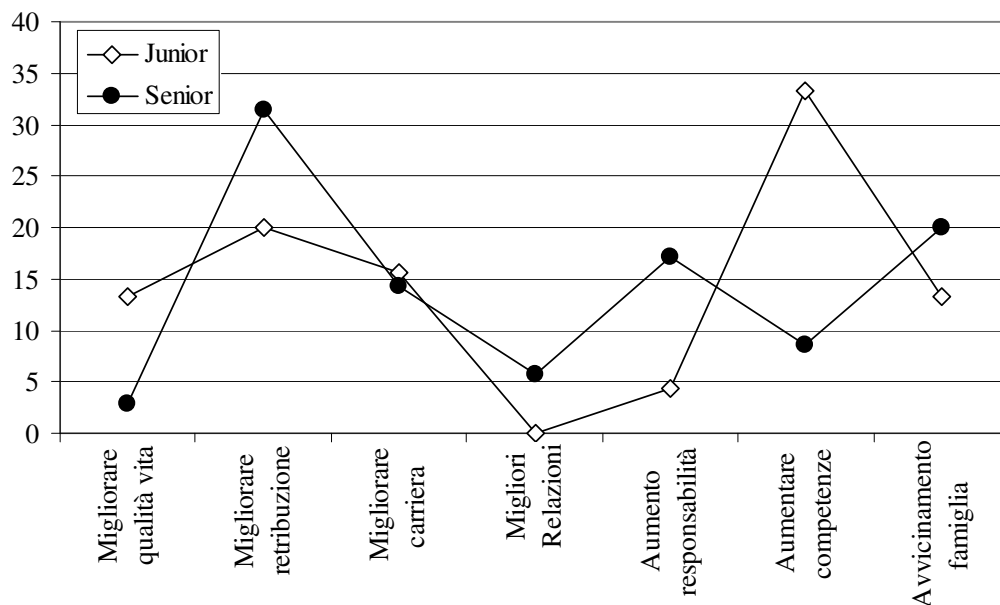


Rispecchiando i risultati precedenti emerge che sentono come meno rischioso l'incongruenza con il ruolo, essendo sicuri dell'esperienza pregressa e quindi anche di riuscire a superare il periodo di prova.

Tabella 53: Frequenze Motivazioni

Motivazioni Cambiamento	Junior		Senior	
	Frequenza	%	Frequenza	%
Migliorare qualità vita	6	13,3	1	2,9
Migliorare retribuzione	9	20,0	11	31,4
Migliorare carriera	7	15,6	5	14,3
Migliori Relazioni	0	0	2	5,7
Aumento responsabilità	2	4,4	6	17,1
Aumentare competenze	15	33,3	3	8,6
Avvicinamento famiglia	6	13,3	7	20,0
Totale	45	100,0	35	100,0

Grafico 36: Differenze percentuali



Come notiamo dai risultati i Senior sono molto interessati all'aspetto retributivo e ad aumentare le loro responsabilità ed autonomie i junior invece sono particolarmente interessati ad aumentare le loro competenze, come è già emerso dalla precedente ricerca. È interessante notare come siano più i Junior interessati a migliorare la qualità della vita rispetto ai Senior.

## Differenze Stabilità contrattuale

Grafico 37: Distribuzione dei profili per stabilità contrattuale

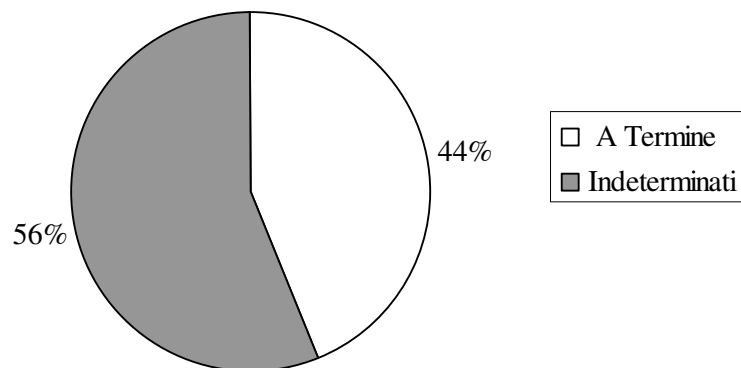
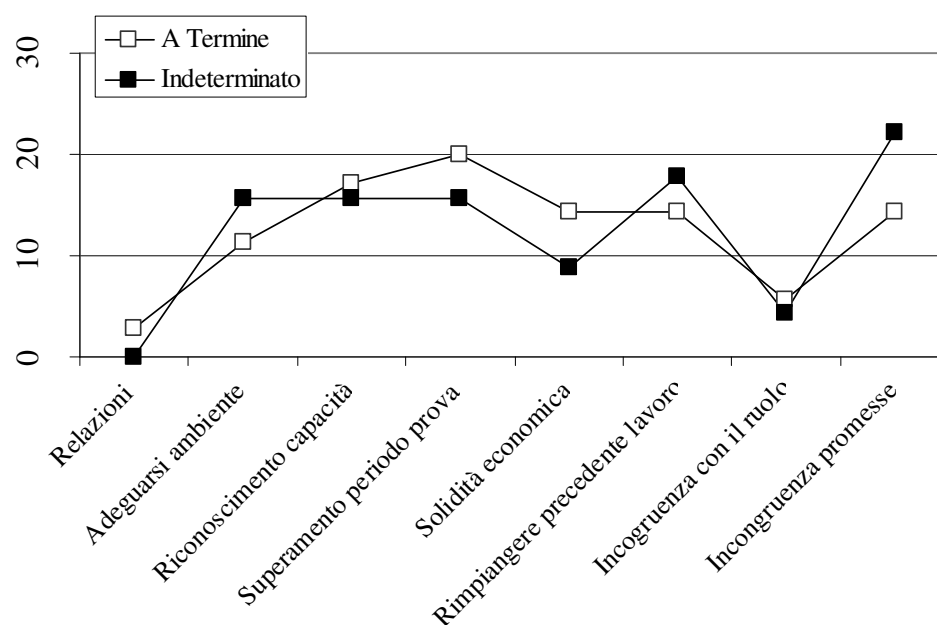


Tabella 54: Frequenze Rischio maggiore

Rischio Maggiore	A Termine		Indeterminato	
	Frequenza	%	Frequenza	%
Relazioni	1	2,9	0	0
Adeguarsi ambiente	4	11,4	7	15,6
Riconoscimento capacità	6	17,1	7	15,6
Superamento periodo prova	7	20,0	7	15,6
Solidità economica	5	14,3	4	8,9
Rimpiangere precedente lavoro	5	14,3	8	17,8
Incogruenza con il ruolo	2	5,7	2	4,4
Incongruenza promesse	5	14,3	10	22,2
<b>Totali</b>	<b>35</b>	<b>100,0</b>	<b>45</b>	<b>100,0</b>

Grafico 38: percentuale Rischio maggiore

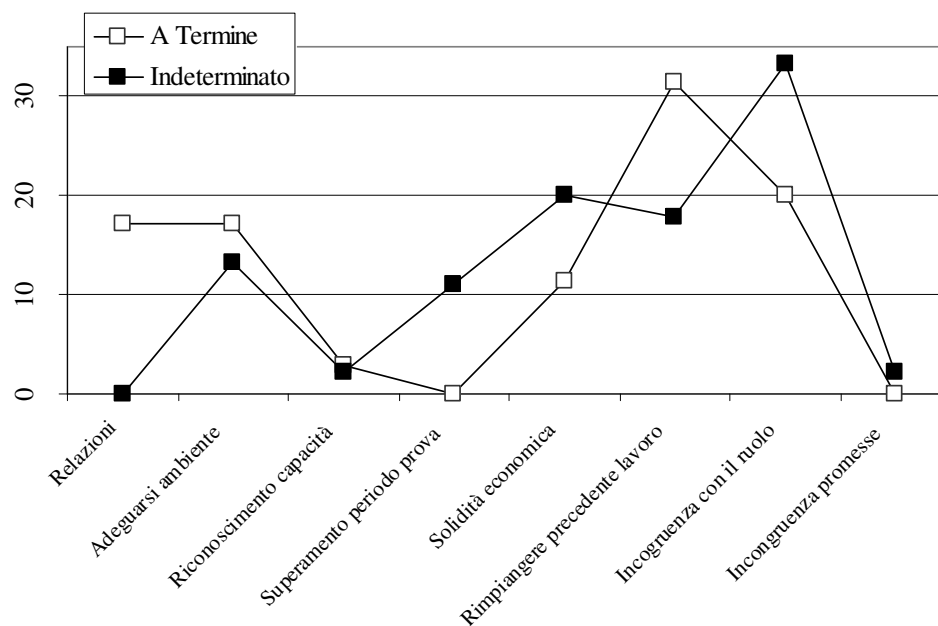


Le differenze che emergono tra i due tipi di condizioni contrattuali sono in linea con quanto già emerso dalla precedente ricerca, chi ha un contratto meno sicuro vive come maggiormente rischioso il riuscire a superare il periodo di prova e avere una stabilità economica.

Tabella 55: Frequenze Rischio minore

Rischio Minore	A Termine		Indeterminato	
	Frequenza	%	Frequenza	%
Relazioni	6	17,1	0	0
Adeguarsi ambiente	6	17,1	6	13,3
Riconoscimento capacità	1	2,9	1	2,2
Superamento periodo prova	0	0	5	11,1
Solidità economica	4	11,4	9	20,0
Rimpiangere precedente lavoro	11	31,4	8	17,8
Incogruenza con il ruolo	7	20,0	15	33,3
Incogruenza promesse	0	0	1	2,2
<b>Totali</b>	<b>35</b>	<b>100,0</b>	<b>45</b>	<b>100,0</b>

Grafico 39: percentuali Rischio minore

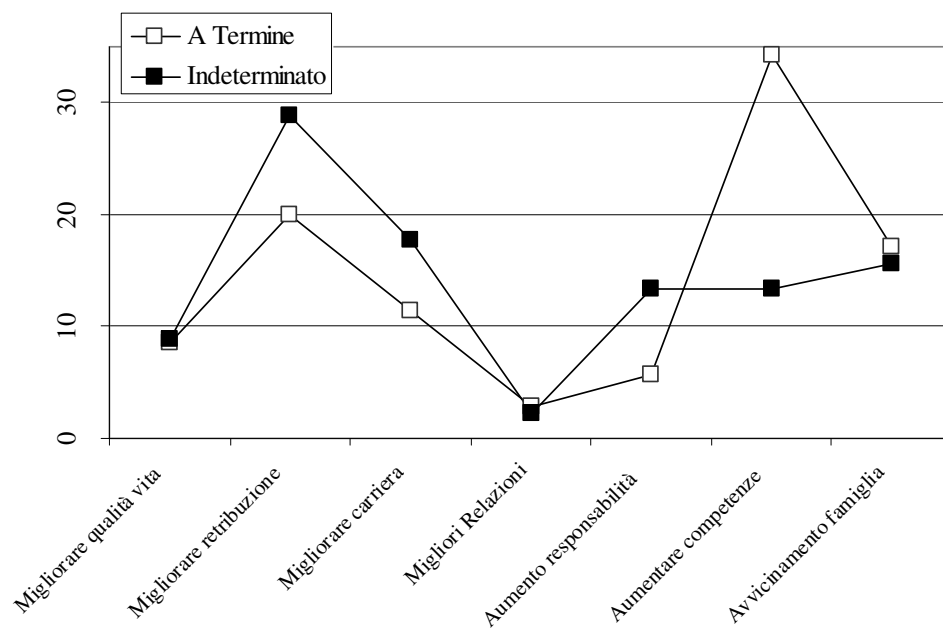


Anche in questo caso risulta che chi ha una situazione precaria viva come meno rischioso l'adattarsi ad un nuovo ambiente alle relazioni e il rimpiangere il vecchio lavoro. Invece chi ha un lavoro a tempo indeterminato sente meno rischioso il superare il periodo di prova e l'incogruenza con il ruolo.

Tabella 56: Frequenze Motivazioni

Motivazioni Cambiamento	A Termine		Indeterminato	
	Frequenza	%	Frequenza	%
Migliorare qualità vita	3	8,6	4	8,9
Migliorare retribuzione	7	20,0	13	28,9
Migliorare carriera	4	11,4	8	17,8
Migliori Relazioni	1	2,9	1	2,2
Aumento responsabilità	2	5,7	6	13,3
Aumentare competenze	12	34,3	6	13,3
Avvicinamento famiglia	6	17,1	7	15,6
Totale	35	100,0	45	100,0

Grafico 40: percentuali Motivazioni



Dai dati emerge che chi ha una posizione contrattuale solida mira a migliorare il lato retributivo, la carriera ed aumentare le proprie responsabilità ed autonomie, invece chi è precario punta particolarmente ad aumentare le proprie competenze e spera di riuscire a migliorare il proprio livello retributivo e di posizione.

## Differenze settore di riferimento

Grafico 41: Distribuzione dei profili per settore

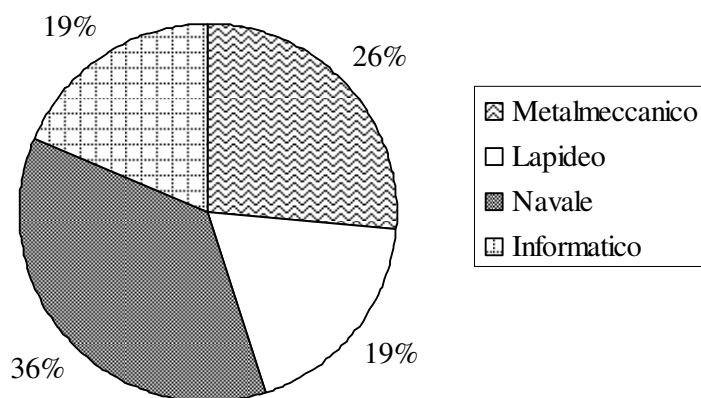


Tabella 57: Frequenze Rischio maggiore

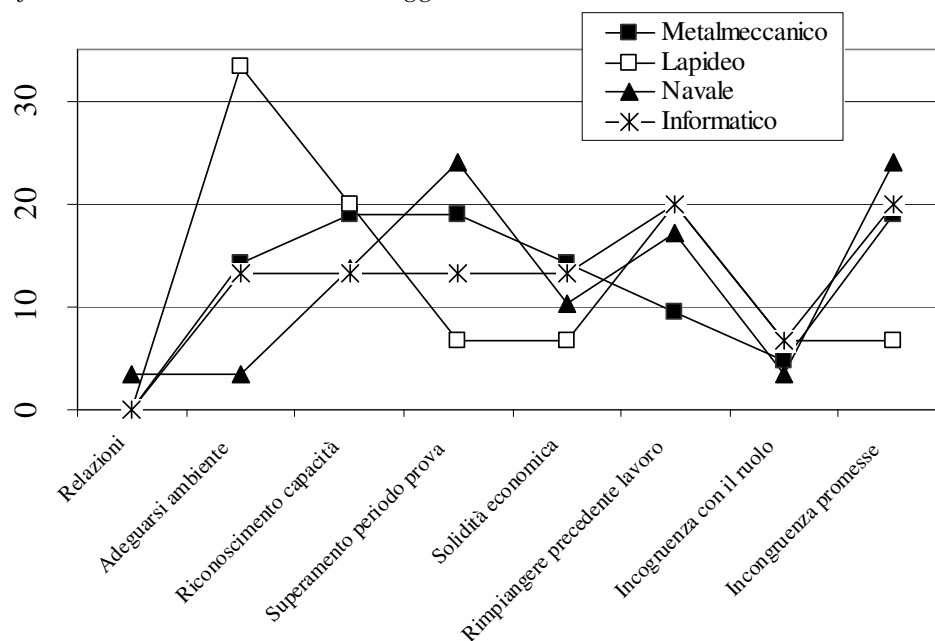
Rischio Maggiore	Metalmeccanico		Lapideo	
	Frequenza	%	Frequenza	%
Relazioni	0	0	0	0
Adeguarsi ambiente	3	14,3	5	33,3
Riconoscimento capacità	4	19,0	3	20,0
Superamento periodo prova	4	19,0	1	6,7
Solidità economica	3	14,3	1	6,7
Rimpiangere precedente lavoro	2	9,5	3	20,0
Incognuenza con il ruolo	1	4,8	1	6,7
Incongruenza promesse	4	19,0	1	6,7
<b>Totali</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>	<b>15</b>	<b>100,0</b>

Tabella 58: Frequenze Rischio minore

Rischio Maggiore	Navale		Informatico	
	Frequenza	%	Frequenza	%
Relazioni	1	3,4	0	0
Adeguarsi ambiente	1	3,4	2	13,3
Riconoscimento capacità	4	13,8	2	13,3

Superamento periodo prova	7	24,1	2	13,3
Solidità economica	3	10,3	2	13,3
Rimpiangere precedente lavoro	5	17,2	3	20,0
Incogruenza con il ruolo	1	3,4	1	6,7
Incongruenza promesse	7	24,1	3	20,0
<b>Totali</b>	<b>29</b>	<b>100,0</b>	<b>15</b>	<b>100,0</b>

*Grafico 42: Percentuali Rischio maggiore*



Dai risultati notiamo che: chi proviene dal settore lapideo sente come frequentemente molto rischioso adeguarsi all'ambiente, essendo in effetti un settore molto particolare e molto ristretto, legato a una risorsa geologica rara e localizzata, invece nel settore navale non è particolarmente sentito, in effetti anche in questo caso l'ambiente è ristretto e particolare ma chi lavora in quest'ambito più facilmente riesce a trovare nuovi sbocchi lavorativi in altri settori o comunque ha più scelta lavorativa rispetto al lapideo. Altra differenza interessante è per quanto riguarda le frequenze del superamento del periodo di prova; chi proviene dal settore navale lo vive come più rischioso seguito dal metalmeccanico, informatico e infine lapideo.



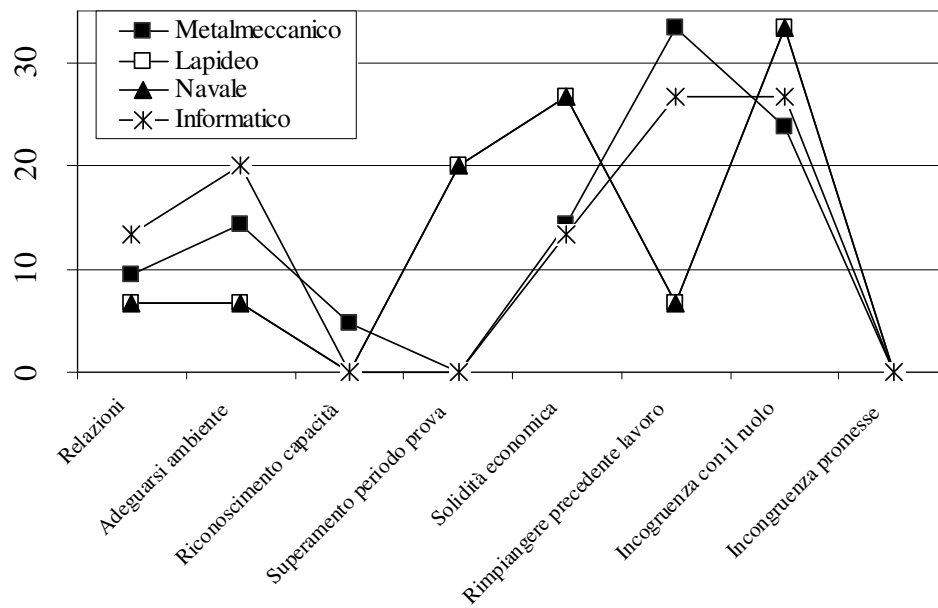
Tabella 59: Frequenze Rischio minore

Rischio Minore	Metalmeccanico		Lapideo	
	Frequenza	%	Frequenza	%
Relazioni	2	9,5	1	6,7
Adeguaarsi ambiente	3	14,3	1	6,7
Riconoscimento capacità	1	4,8	0	0
Superamento periodo prova	0	0	3	20,0
Solidità economica	3	14,3	4	26,7
Rimpiangere precedente lavoro	7	33,3	1	6,7
Incogruenza con il ruolo	5	23,8	5	33,3
Incongruenza promesse	0	0	0	0
<b>Totali</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>	<b>15</b>	<b>100,0</b>

Rischio Minore	Navale		Informatico	
	Frequenza	%	Frequenza	%
Relazioni	1	6,7	2	13,3
Adeguaarsi ambiente	5	6,7	3	20,0
Riconoscimento capacità	1	0	0	0
Superamento periodo prova	2	20,0	0	0
Solidità economica	4	26,7	2	13,3
Rimpiangere precedente lavoro	7	6,7	4	26,7
Incogruenza con il ruolo	8	33,3	4	26,7
Incongruenza promesse	1	0	0	0
<b>Totali</b>	<b>29</b>	<b>100,0</b>	<b>15</b>	<b>100,0</b>

Grafico 42: percentuali Rischio minore



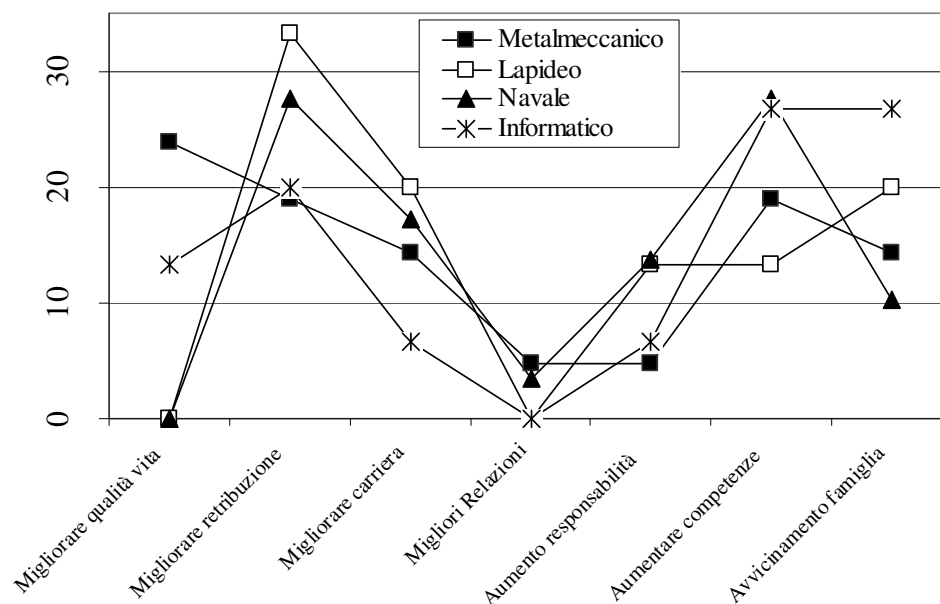
Per quanto riguarda i rischi minori chi lavora nel settore informatico vive meno i rischi legati alle relazioni e all'adattamento dell'ambiente, come rimpiangere il lavoro precedente e l'incogruenza con il ruolo.

Tabella 60: Frequenze Motivazioni

Motivazioni Cambiamento	Metalmeccanico		Lapideo	
	Frequenza	%	Frequenza	%
Migliorare qualità vita	5	23,8	0	0
Migliorare retribuzione	4	19,0	5	33,3
Migliorare carriera	3	14,3	3	20,0
Migliori Relazioni	1	4,8	0	0
Aumento responsabilità	1	4,8	2	13,3
Aumentare competenze	4	19,0	2	13,3
Avvicinamento famiglia	3	14,3	3	20,0
Totale	21	100,0	15	100,0

Motivazioni Cambiamento	Navale		Informatico	
	Frequenza	%	Frequenza	%
Migliorare qualità vita	0	0	2	13,3
Migliorare retribuzione	8	27,6	3	20,0
Migliorare carriera	5	17,2	1	6,7
Migliori Relazioni	1	3,4	0	0
Aumento responsabilità	4	13,8	1	6,7
Aumentare competenze	8	27,6	4	26,7
Avvicinamento famiglia	3	10,3	4	26,7
Totale	29	100,0	15	100,0

Grafico 43: percentuali Motivazioni



Le motivazioni che spingono gli ingegneri del settore metalmeccanico e informatico a cercare un nuovo lavoro sono prevalentemente legate al migliorare la qualità della vita e ad aumentare le proprie competenze, invece il lapideo e il navale sono più interessati al denaro, alla carriera e all'aumentare le proprie responsabilità.

## Differenze Dimensioni Aziendali

Grafico 44: Distribuzione dei profili per dimensioni aziendali

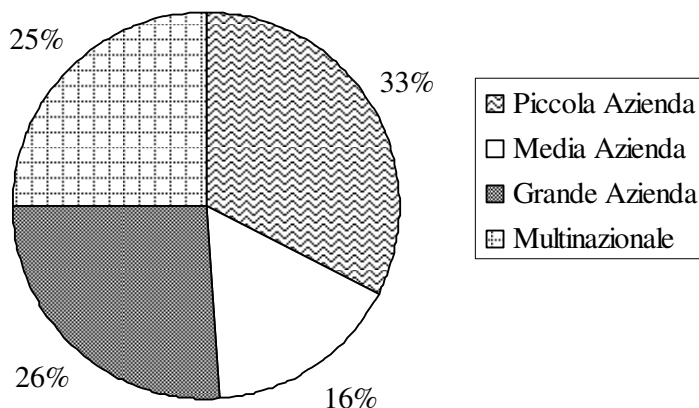


Tabella 61: Definizione delle Dimensioni Aziendali

Definizione delle Dimensioni Aziendali	
Piccola Impresa	Ha meno di 50 dipendenti e un bilancio annuo non superiore ai 5 milioni di euro.
Media Impresa	Ha meno di 250 dipendenti e un bilancio annuo non superiore a 27 milioni di euro
Grande Impresa	Ha un numero di dipendenti misurabile nell'ordine delle migliaia di persone, con fatturati di miliardi di euro, è presente ed in una sola nazione
Impresa Multinazionale	Ha un numero di dipendenti misurabile nell'ordine delle migliaia di persone, con fatturati nell'ordine di grandezza di miliardi di euro, è presente ed opera in diverse nazioni

Tabella 62: Frequenze Rischio maggiore

Rischio Maggiore	Piccola Azienda		Media Azienda	
	Frequenza	%	Frequenza	%
Relazioni	1	3,8	0	0
Adeguarsi ambiente	4	15,4	3	23,1
Riconoscimento capacità	2	7,7	3	23,1
Superamento periodo prova	4	15,4	1	7,7
Solidità economica	3	11,5	2	15,4
Rimpiangere precedente lavoro	4	15,4	0	0
Incogruenza con il ruolo	2	7,7	1	7,7
Incongruenza promesse	6	23,1	3	23,1
<b>Totali</b>	<b>26</b>	<b>100,0</b>	<b>13</b>	<b>100,0</b>

Rischio Maggiore	Grande Azienda		Multinazionale	
	Frequenza	%	Frequenza	%
Relazioni	2	9,5	0	0
Adeguarsi ambiente	7	33,3	2	10,0
Riconoscimento capacità	4	19,0	1	5,0
Superamento periodo prova	3	14,3	5	25,0
Solidità economica	4	19,0	1	5,0
Rimpiangere precedente lavoro	1	4,8	5	25,0
Incogruenza con il ruolo	0	0	1	5,0
Incongruenza promesse	2	9,5	5	25,0
<b>Totali</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>	<b>20</b>	<b>100,0</b>

Grafico 45: percentuali

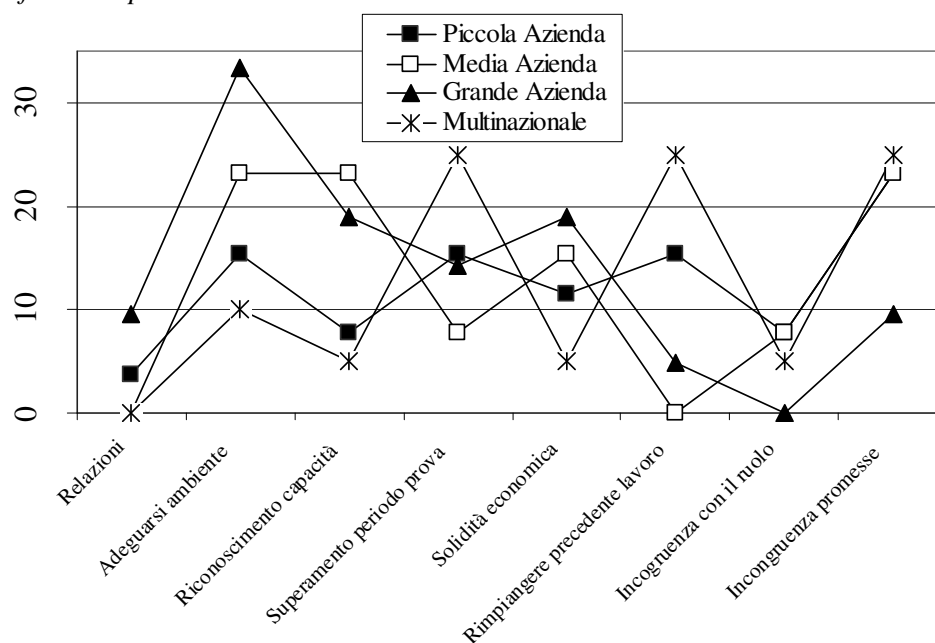


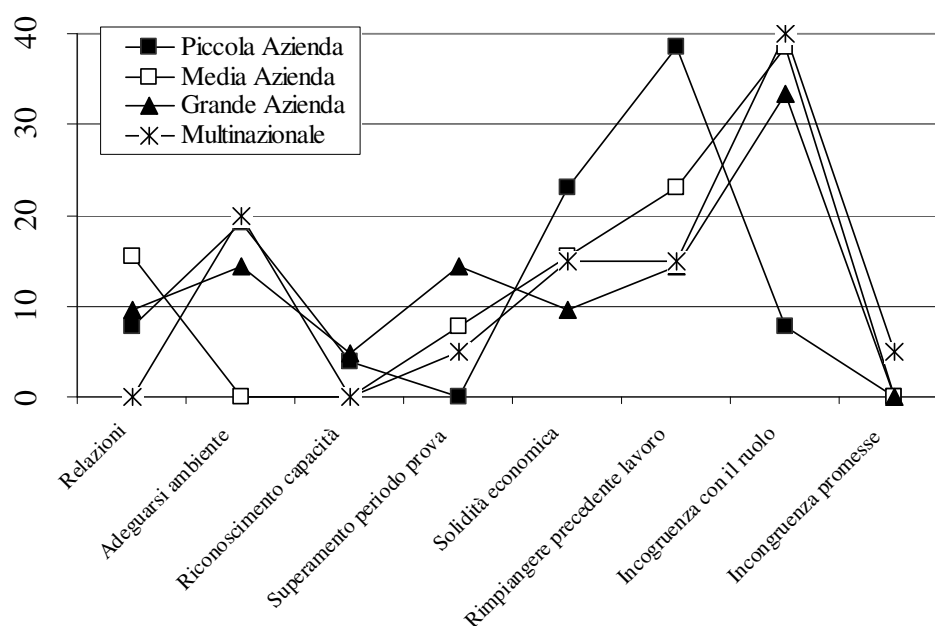
Tabella 63: Frequenze Rischio minore

Rischio Minore	Piccola Azienda		Media Azienda	
	Frequenza	%	Frequenza	%
Relazioni	2	7,7	2	15,4
Adeguarsi ambiente	5	19,2	0	0
Riconoscimento capacità	1	3,8	0	0
Superamento periodo prova	0	0	1	7,7
Solidità economica	6	23,1	2	15,4
Rimpiangere precedente lavoro	10	38,5	3	23,1
Incognuenza con il ruolo	2	7,7	5	38,5
Incognuenza promesse	0	0	0	0
<b>Totali</b>	<b>26</b>	<b>100,0</b>	<b>13</b>	<b>100,0</b>

Rischio Minore	Grande Azienda		Multinazionale	
	Frequenza	%	Frequenza	%
Relazioni	2	9,5	0	0
Adeguarsi ambiente	3	14,3	4	20,0
Riconoscimento capacità	1	4,8	0	0

Superamento periodo prova	3	14,3	1	5,0
Solidità economica	2	9,5	3	15,0
Rimpiangere precedente lavoro	3	14,3	3	15,0
Incogruenza con il ruolo	7	33,3	8	40,0
Incongruenza promesse	0	0	1	5,0
<b>Totali</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>	<b>20</b>	<b>100,0</b>

*Grafico 46: percentuali*



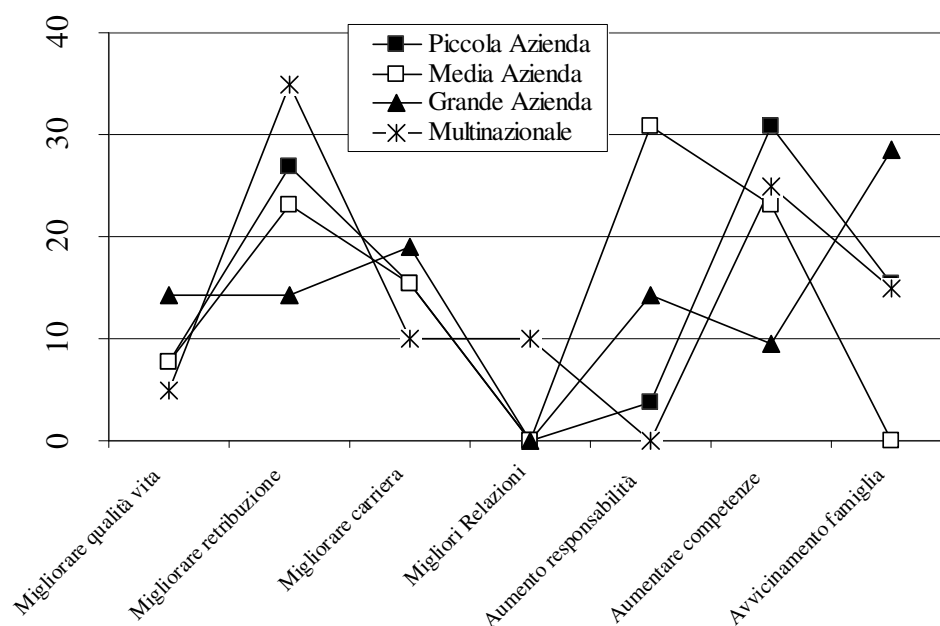
*Tabella 64: Frequenze Motivazioni*

Motivazioni Cambiamento	Piccola Azienda		Media Azienda	
	Frequenza	%	Frequenza	%
Migliorare qualità vita	2	7,7	1	7,7
Migliorare retribuzione	7	26,9	3	23,1
Migliorare carriera	4	15,4	2	15,4
Migliori Relazioni	0	0	0	0
Aumento responsabilità	1	3,8	4	30,8
Aumentare competenze	8	30,8	3	23,1
Avvicinamento famiglia	4	15,4	0	0
<b>Totale</b>	<b>26</b>	<b>100,0</b>	<b>13</b>	<b>100,0</b>



Motivazioni Cambiamento	Grande Azienda		Multinazionale	
	Frequenza	%	Frequenza	%
Migliorare qualità vita	3	14,3	1	5,0
Migliorare retribuzione	3	14,3	7	35,0
Migliorare carriera	4	19,0	2	10,0
Migliori Relazioni	0	0	2	10,0
Aumento responsabilità	3	14,3	0	0
Aumentare competenze	2	9,5	5	25,0
Avvicinamento famiglia	6	28,6	3	15,0
Totale	21	100,0	20	100,0

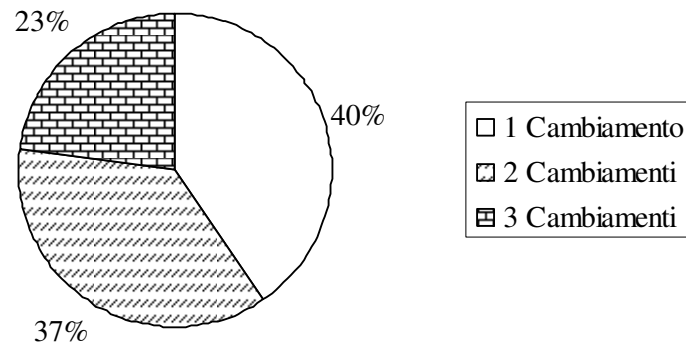
Grafico 47: percentuali



Dai risultati emerge che le motivazioni principali di chi lavora in una piccola azienda sono quelle legate in particolar modo all'aumentare le proprie competenze e retribuzione, per chi invece è in una media azienda sembrerebbe che la motivazione principale sia avere la possibilità di far carriera e aumentare le proprie competenze. Per chi appartiene alle grandi aziende invece le motivazioni sono più variegata ma in particolare spicca l'avvicinamento alla famiglia. Per chi invece appartiene ad una multinazionale la motivazione principale risulta essere il miglioramento della retribuzione, delle competenze e rispetto agli altri si parla anche delle relazioni.

## Differenze tra il numero di cambi lavorativi effettuati

Grafico 48: Distribuzione dei cambi lavorativi



Degli 80 partecipanti al momento del colloquio, 32 (con un età media di 29 anni, range 23-36, Deviazione Standard di 3,26) erano al loro primo cambio lavorativo, 29 (con un età media di 34 anni, range 26-47, Deviazione Standard 5) al secondo, 18 (con un età media di 37 anni, range 29-48, Deviazione Standard di 6,36) al terzo e solo uno al 4 (di 45 anni).

Grafico 49: distribuzione del numero dei cambi lavorativi per età

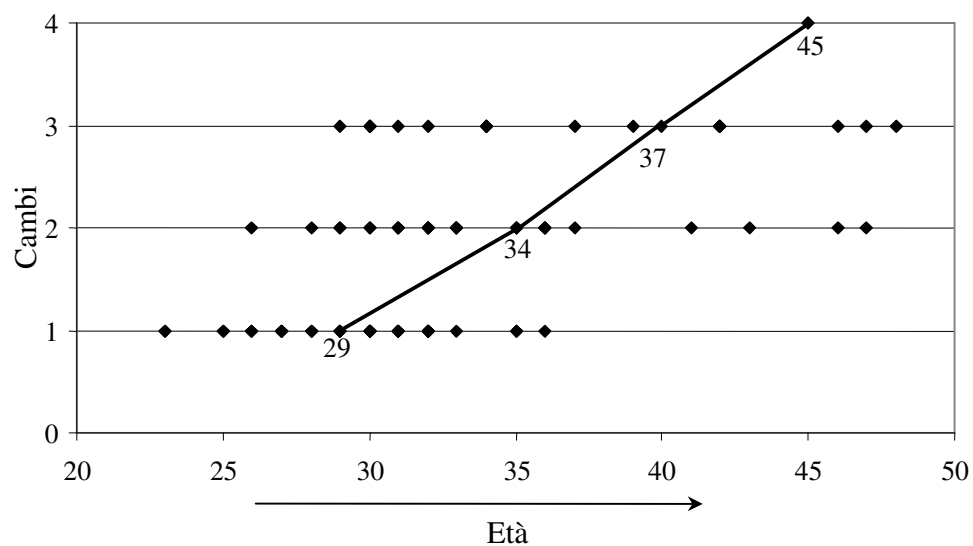
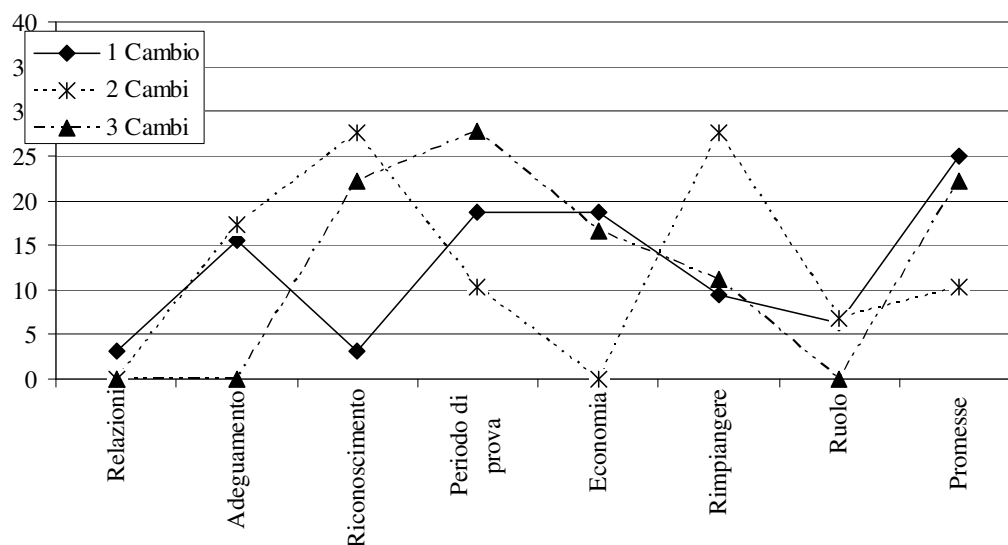


Tabella 65: Frequenze Rischio Maggiore

Rischio Maggiore	1 Cambio		2 Cambi		3 Cambi	
	Frequenza	%	Frequenza	%	Frequenza	%
Relazioni	1	3,1	0	0	0	0
Adeguaarsi ambiente	5	15,6	5	17,2	0	0
Riconoscimento capacità	1	3,1	8	27,6	4	22,2
Superamento periodo prova	6	18,8	3	10,3	5	27,8
Solidità economica	6	18,8	0	0	3	16,7
Rimpiangere precedente lavoro	3	9,4	8	27,6	2	11,1
Incogruenza con il ruolo	2	6,3	2	6,9	0	0
Incongruenza promesse	8	25,0	3	10,3	4	22,2

Grafico 50: valori percentuali

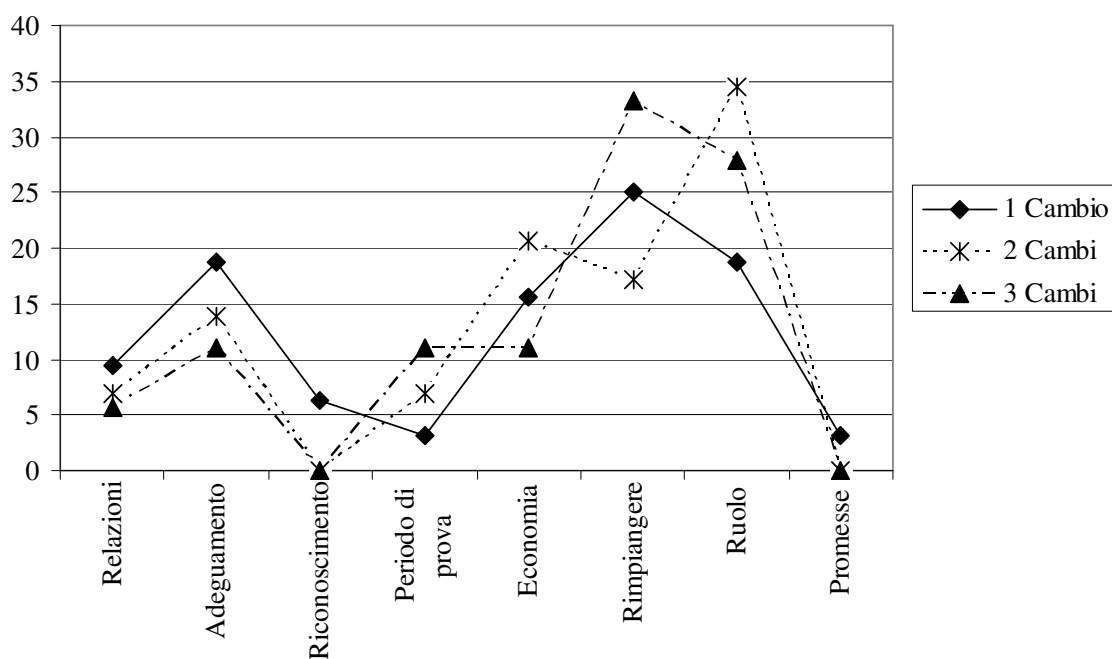


Chi è al primo cambio lavorativo sente come rischio le promesse dell'azienda, il superamento del periodo di prova e la stabilità economica. Chi è al secondo in particolar modo il riconoscimento delle proprie capacità, il rimpiangere il precedente lavoro e l'adattarsi al nuovo ambiente. Chi invece è al terzo cambio sente come più rischioso il riconoscimento delle proprie capacità e il rimpiangere il precedente lavoro.

Tabella 66: Frequenze Rischio Minore

Rischio Minore	1 Cambio		2 Cambi		3 Cambi	
	Frequenza	%	Frequenza	%	Frequenza	%
Relazioni	3	9,4	2	6,9	1	5,6
Adeguaarsi ambiente	6	18,8	4	13,8	2	11,1
Riconoscimento capacità	2	6,3	0	0	0	0
Superamento periodo prova	1	3,1	2	6,9	2	11,1
Solidità economica	5	15,6	6	20,7	2	11,1
Rimpiangere precedente lavoro	8	25,0	5	17,2	6	33,3
Incogruenza con il ruolo	6	18,8	10	34,5	5	27,8
Incongruenza promesse	1	3,1	0	0	0	0
Totale	32		29	100,0	18	100,00

Grafico 51: valori percentuali

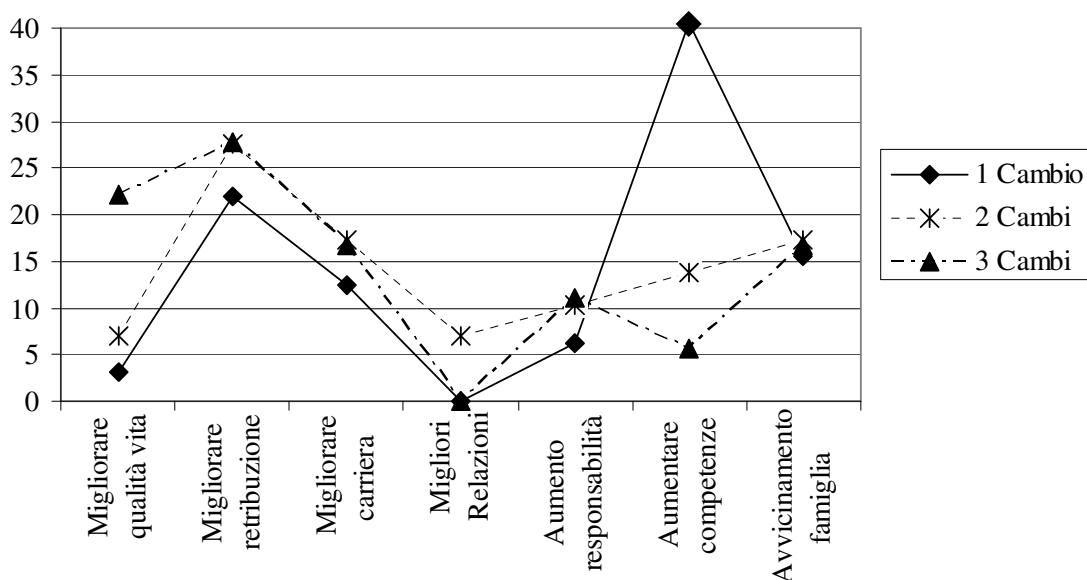


Per quanto riguarda il rischio minore le differenze sono prevalentemente relativi al rimpiangere il precedente lavoro e all'incongruenza con il ruolo. Non sembra però sussistere una correlazione lineare tra il numero di cambiamenti lavorativi già effettuati e la percezione differente del rischio lavorativo.

Tabella 67: Frequenze Motivazioni al cambiamento

Motivazioni Cambiamento	1 Cambio		2 Cambi		3 Cambi	
	Frequenza	%	Frequenza	%	Frequenza	%
Migliorare qualità vita	1	3,1	2	6,9	4	22,2
Migliorare retribuzione	7	21,9	8	27,6	5	27,8
Migliorare carriera	4	12,5	5	17,2	3	16,7
Migliori Relazioni	0	0	2	6,9	0	0
Aumento responsabilità	2	6,3	3	10,3	2	11,1
Aumentare competenze	13	40,6	4	13,8	1	5,6
Avvicinamento famiglia	5	15,6	5	17,2	3	16,7
Totale	32	100,00	29	100,00	18	100,00

Grafico 52: valori percentuali



Per quanto riguarda le motivazioni la differenza più interessante sembra essere che chi è al primo cambiamento cerca di aumentare le sue competenze e aumentando il numero di cambi invece diminuisce, risulta anche che più aumentano il numero di cambi più si è interessati al miglioramento della qualità della vita mentre le altre motivazioni sono più trasversali.

### 3.4 Sintesi dei principali risultati

La presente ricerca si pone come obiettivo quello di approfondire i rischi e le motivazioni che spingono alcuni candidati ingegneri a esporsi a un turnover volontario.

- a) Da questo confronto emerge che, tra gli ottanta ingegneri intervistati, dei rischi percepiti come maggiori nel cambiare lavoro due sono legati in particolare all'incertezza del mercato del lavoro ovvero al rischio che l'azienda non mantenga quanto pattuito riguardo ai futuri percorsi di crescita e di carriera all'interno dell'azienda e di non riuscire a superare il periodo di prova, in particolare il rischio di essere lasciati a casa per il calo della produzione. Approfondendo emerge infatti che questi rischi non sono legati al concetto di fiducia verso l'interlocutore (Azienda poco affidabile), quanto proprio verso l'incertezza globale del mercato. Gli altri due aspetti invece sono molto vicini: uno legato al rischio che le proprie capacità non vengano apprezzate pienamente e l'altro addirittura che alla fine si rimpianga il lavoro precedente. Il lato economico che risultava molto presente dai risultati della prima ricerca qui se pur con una buona frequenza (11%) ottiene però un'importanza più bassa. Per quanto riguarda i rischi percepiti come minori sono quelli di incongruenza con il ruolo, anche rimpiangere il precedente lavoro seppur presente tra i rischi maggiori è un'eventualità che giustamente viene percepita come a basso rischio si parla del resto di una scelta volontaria non obbligata. Nelle motivazioni appaiono, come nella prima ricerca, i ruoli fondamentali del miglioramento retributivo, l'aumentare le proprie competenze e la propria carriera. Appare inoltre con frequenze interessanti il riavvicinamento familiare.

Andando ad indagare come le diverse variabili sociali e di contesto hanno influenzato i candidati emerge che:

- b) Per quanto riguarda le differenze tra figure professionali notiamo che tra i rischi ritenuti come più rilevanti gli unici due aspetti che risaltano sono che gli ingegneri con figure da responsabili non sentono alcun rischio dal punto di vista economico, sul quale probabilmente sentono di poter solo migliorare e invece

percepiscono come molto più rischioso che l'azienda non mantenga le promesse fatte dal punto di vista della carriera. Nel caso dei rischi minori, i Responsabili sentono di rischiare meno rispetto al periodo di prova, che sentono più come una formalità, e l'eventuali incongruenze con il ruolo. Dalle frequenze risulta che i Responsabili sono più spinti a cercare un nuovo lavoro per motivi legati alla retribuzione, carriera, responsabilità e a volte per avvicinarsi alla famiglia e invece sono meno interessati a migliorare le relazioni e ad aumentare le competenze. È interessante notare come siano anche meno interessati a migliorare la qualità della vita, probabilmente sapendo che comunque il loro ruolo da un'azienda non cambierà lo stile di vita.

- c) Dalle frequenze relative all'anzianità di ruolo emerge che gli ingegneri Junior sentono come più rischioso il periodo di prova, il lato economico e l'incongruenza con il ruolo, e invece meno l'adeguamento al nuovo contesto e il rimpiangere il lavoro precedente. I Senior invece vivono come più rischioso l'adeguamento al nuovo contesto, il rimpiangere il precedente lavoro e il mantenimento delle promesse da parte dell'azienda. Dai risultati i Senior sono molto interessati all'aspetto retributivo e ad aumentare le loro responsabilità ed autonomie i Junior invece sono particolarmente interessati ad aumentare le loro competenze, come è già emerso dalla precedente ricerca. È interessante notare come siano più i Junior interessati a migliorare la qualità della vita rispetto ai Senior.
- d) Le differenze che emergono tra i due tipi di condizioni contrattuali sono in linea con quanto già emerso dalla precedente ricerca, chi ha un contratto meno sicuro vive come maggiormente rischioso il riuscire a superare il periodo di prova e avere una stabilità economica. Anche in questo caso risulta che chi ha una situazione precaria viva come meno rischioso l'adattarsi ad un nuovo ambiente alle relazioni e il rimpiangere il vecchio lavoro. Invece chi ha un lavoro a tempo indeterminato sente meno rischioso il superare il periodo di prova e l'incongruenza con il ruolo. Dai dati emerge che chi ha una posizione contrattuale solida mira a migliorare il lato retributivo, la carriera ed aumentare le proprie responsabilità ed autonomie, invece chi è precario punta

particolarmente ad aumentare le proprie competenze e spera di riuscire a migliorare il proprio livello retributivo e di posizione.

- e) Dai risultati sui settori notiamo che: chi proviene dal settore lapideo sente come frequentemente molto rischioso adeguarsi all'ambiente, essendo in effetti un settore molto particolare legato a una risorsa geologica rara e localizzata, invece nel settore navale non è particolarmente sentito, anche in questo caso l'ambiente è ristretto ma chi lavora in quest'ambito più facilmente riesce a trovare nuovi sbocchi lavorativi in altri cantieri. Altra differenza interessante è per quanto riguarda le frequenze del superamento del periodo di prova; chi proviene dal settore navale lo vive come più rischioso seguito dal metalmeccanico, informatico e infine lapideo. Le motivazioni che spingono gli ingegneri del settore metalmeccanico e informatico a cercare un nuovo lavoro sono prevalentemente legate al migliorare la qualità della vita e ad aumentare le proprie competenze, invece il lapideo e il navale sono più interessati al denaro, alla carriera e all'aumentare le proprie responsabilità.
- f) Dalle dimensioni aziendali si realizza che le motivazioni principali di chi lavora in una piccola azienda sono quelle legate in particolar modo all'aumentare le proprie competenze e retribuzione, per chi invece è in una media azienda sembrerebbe che la motivazione principale sia avere la possibilità di far carriera e aumentare le proprie competenze. Per chi appartiene alle grandi aziende invece le motivazioni sono più variegata ma in particolare spicca l'avvicinamento alla famiglia. Per chi invece appartiene ad una multinazionale la motivazione principale risulta essere il miglioramento della retribuzione, delle competenze e rispetto agli altri si parla anche delle relazioni.
- g) Dal numero di cambi risulta che: chi è al primo cambio lavorativo vive come rischiose le promesse dell'azienda, il superamento del periodo di prova e la stabilità economica. Chi è al secondo in particolar modo il riconoscimento delle proprie capacità, il rimpiangere il precedente lavoro e l'adattarsi al nuovo ambiente. Chi invece è al terzo cambio sente come più rischioso il riconoscimento delle proprie capacità e il rimpiangere il precedente lavoro. Per quanto riguarda il rischio minore le differenze sono prevalentemente relativi al rimpiangere il precedente lavoro e all'incongruenza con il ruolo. Non sembra



però sussistere una correlazione lineare tra il numero di cambiamenti lavorativi già effettuati e la percezione differente del rischio lavorativo. Sulle motivazioni la differenza più interessante sembra essere che chi è al primo cambiamento cerca di aumentare le sue competenze e aumentando il numero di cambi invece diminuisce, inoltre più aumentano il numero di cambi più si è interessati al miglioramento della qualità della vita.

## **CAPITOLO IV**

### **CONCLUSIONI**

Le conclusioni del presente lavoro iniziano con i principali obiettivi e risultati delle due ricerche effettuate. Infine vengono presentati i principali limiti di questo studio ed i possibili sviluppi futuri.

La prima ricerca aveva come obiettivi principali quelli di indagare, in un gruppo di candidati che si sono candidati spontaneamente per alcune ricerche lavorative aperte da un'Agenzia per il lavoro specializzata in ricerca e selezione del personale e studiarne le differenze rispetto a variabili sull'appartenenza professionale, alle situazioni contrattuali e di reddito.

Sono emerse delle differenze interessanti sia per quanto riguarda i valori professionali, che per quanto riguarda la percezione del rischio dimostrando che gli obiettivi professionali e i rischi che si affrontano nel cambiamento sono diversi a seconda del lavoro d'appartenenza. È emerso che le figure tecniche sono, rispetto alle altre, molto più orientate al miglioramento di sé e ricercano nelle opportunità lavorative maggiormente quest'opportunità. Anche nel rischio dimostrano forte diversità rispetto agli altri.

Per quanto riguarda le differenti tipologie contrattuali è emerso che influenzano pesantemente, la percezione del rischio, l'insicurezza lavorativa e l'impiegabilità. Infatti dal rischio emerge che i più insicuri sono coloro che hanno contratti a termine andando proprio in ordine discendente da i più precari, a progetto, a tempo determinato, a tempo indeterminato con valori più bassi d'insicurezza. Allo stesso tempo chi ha un contratto a tempo indeterminato si sente molto più facilmente impiegabile degli altri contratti a tempo determinato, seguono però i lavoratori a progetto che, probabilmente vista la loro flessibilità, si sentono più appetibili e infine i lavoratori a tempo determinato.

Il risultato appare pertanto in contrasto con quanto già emerso in letteratura, in quanto ricerche precedenti hanno mostrato come i lavoratori a termine subiscano in modo più lieve gli effetti negativi dell'insicurezza lavorativa (Mauno, Kinnunen, Makikangas e Natti, 2005). Si può pensare in questo caso a una spiegazione legata anche alla cultura

di appartenenza dei partecipanti: le informazioni trasmesse ormai quotidianamente dai media nel contesto italiano puntano l'indice sulle difficoltà legate alla precarietà del posto di lavoro, per cui appare improbabile che il rivestire una posizione intrinsecamente insicura possa aiutare un lavoratore a ridurre il proprio senso di insicurezza.

Differenze per reddito. Come risulta dalla letteratura chi ha redditi più elevati si sente più impiegabile rispetto a redditi più bassi. Come risulta dai dati chi ha un reddito alto sente abbastanza probabile di riuscire a trovare un lavoro adeguato; reddito alto significa maggiore professionalità riconosciuta e quindi aumenta il senso di efficacia percepita dei lavoratori. Allo stesso tempo chi percepisce un reddito basso si sente molto più insicuro rispetto a chi percepisce più denaro. C'è da tener conto che il reddito va anche in relazione alle responsabilità e ai ruoli, più alta è più la posizione è ritenuta delicata, importante e difficilmente sostituibile da parte dell'organizzazione.

Le regressioni confermano in parte quanto già emerso in letteratura, ci saremmo infatti aspettati che sia l'impiegabilità che l'insicurezza fossero influenzati entrambi dalla tipologia contrattuale e dal reddito invece emergono solo relazioni dirette tra contratto e impiegabilità, reddito e insicurezza. In sintesi possiamo dire di aver ottenuto risultati soddisfacenti per quanto riguarda le relazioni tra le variabili utilizzate; infatti oltre ad avere buoni livelli di significatività, l'influenza dei valori sulla percezione del rischio risulta coerente con la teoria culturale della Douglas (1985), che mette appunto in risalto il ruolo svolto da alcune tipologie di valori nello spiegare le disposizioni personali nella valutazione dei rischi. In generale il quadro che emerge è complesso. Risultano rilevanti e ben presenti nei partecipanti i rischi inerenti le transizioni.

La seconda ricerca aveva come obiettivo principale quello di verificare, presso un gruppo della stessa appartenenza professionale come le diversità lavorative specifiche potevano orientare le motivazioni e le percezioni del rischio.

In sintesi il modello ipotizza le seguenti relazioni tra le variabili:

Per quanto riguarda le differenze tra figure professionali notiamo che tra i rischi ritenuti come più rilevanti gli unici due aspetti che risaltano sono che gli ingegneri con figure da responsabili non sentono alcun rischio dal punto di vista economico e invece percepiscono come molto più rischioso che l'azienda non mantenga le promesse fatte dal punto di vista della carriera. Nel caso dei rischi minori, i Responsabili sentono di

rischiare meno rispetto al periodo di prova, che sentono più come una formalità, e l'eventuali incongruenze con il ruolo. Dalle frequenze risulta che i Responsabili sono più spinti a cercare un nuovo lavoro per motivi legati alla retribuzione, carriera, responsabilità e a volte per avvicinarsi alla famiglia e invece sono meno interessati a migliorare le relazioni e ad aumentare le competenze. È interessante notare come siano anche meno interessati a migliorare la qualità della vita, probabilmente sapendo che comunque il loro ruolo da un'azienda non cambierà lo stile di vita.

Sembrerebbe pertanto che dal punto di vista dei valori professionali ci sia una maggiore attenzione dei responsabili ai valori estrinseci della professione (Ginzberg, Ginzburg, Axelrad e Herma, 1951); in un'altra prospettiva, tenendo conto del fatto che col passare del tempo i valori intrinseci tendono a radicarsi a discapito di quelli estrinseci (Borgia, 1981; Cavalli e De Lillo, 1993; Cotton, Bynum e Madhere, 1997, Van der Velde, Feij e Van Emmerik, 1998), si può pensare che nel momento di un turnover intenzionale debbano presentarsi dei valori estrinseci fortemente appetibili per controbilanciare l'intenzione a rimanere nel proprio attuale posto di lavoro.

Dalle frequenze relative all'anzianità di ruolo emerge che gli ingegneri Junior sentono come più rischioso il periodo di prova, il lato economico e l'incongruenza con il ruolo, e invece meno l'adeguamento al nuovo contesto e il rimpiangere il lavoro precedente. I Senior invece vivono come più rischioso l'adeguamento al nuovo contesto, il rimpiangere il precedente lavoro e il mantenimento delle promesse da parte dell'azienda. Dai risultati i Senior sono molto interessati all'aspetto retributivo e ad aumentare le loro responsabilità ed autonomie i Junior invece sono particolarmente interessati ad aumentare le loro competenze, come è già emerso dalla precedente ricerca. È interessante notare come siano più i Junior interessati a migliorare la qualità della vita rispetto ai Senior. Si può vedere come i risultati confermino in parte quanto già introdotto in letteratura relativamente agli "investimenti" compiuti da un lavoratore nella propria organizzazione (sforzarsi nel proprio lavoro, creare delle amicizie e sviluppare delle *skills*) dei quali possono essere ripagati solo nell'arco del tempo, per cui un lavoratore che ha investito molto nella sua organizzazione sarà più restio a lasciarla (Allen e Meyer, 1990; Becker, 1960; Farrell e Rusbult, 1981; Mobley, 1977) dal momento che cambiare lavoro significa rinunciare al risultato di questi investimenti.

Le differenze che emergono tra i due tipi di condizioni contrattuali sono in linea con quanto già emerso dalla precedente ricerca, chi ha un contratto meno sicuro vive come maggiormente rischioso il riuscire a superare il periodo di prova e avere una stabilità economica. Anche in questo caso risulta che chi ha una situazione precaria vive come meno rischioso l'adattarsi ad un nuovo ambiente alle relazioni e il rimpiangere il vecchio lavoro. Invece chi ha un lavoro a tempo indeterminato sente meno rischioso il superare il periodo di prova e l'incongruenza con il ruolo. Dai dati emerge che chi ha una posizione contrattuale solida mira a migliorare il lato retributivo, la carriera ed aumentare le proprie responsabilità ed autonomie, invece chi è precario punta particolarmente ad aumentare le proprie competenze e spera di riuscire a migliorare il proprio livello retributivo e di posizione.

Dai risultati sui settori notiamo che: chi proviene dal settore lapideo sente come frequentemente molto rischioso adeguarsi all'ambiente, essendo in effetti un settore molto particolare legato a una risorsa geologica rara e localizzata, invece nel settore navale non è particolarmente sentito, anche in questo caso l'ambiente è ristretto ma chi lavora in quest'ambito più facilmente riesce a trovare nuovi sbocchi lavorativi in altri cantieri. Altra differenza interessante è per quanto riguarda le frequenze del superamento del periodo di prova; chi proviene dal settore navale lo vive come più rischioso seguito dal metalmeccanico, informatico e infine lapideo. Le motivazioni che spingono gli ingegneri del settore metalmeccanico e informatico a cercare un nuovo lavoro sono prevalentemente legate al migliorare la qualità della vita e ad aumentare le proprie competenze, invece il lapideo e il navale sono più interessati al denaro, alla carriera e all'aumentare le proprie responsabilità.

Dalle dimensioni aziendali si realizza che le motivazioni principali di chi lavora in una piccola azienda sono quelle legate in particolar modo all'aumentare le proprie competenze e retribuzione, per chi invece è in una media azienda sembrerebbe che la motivazione principale sia avere la possibilità di far carriera e aumentare le proprie competenze. Per chi appartiene alle grandi aziende invece le motivazioni sono più variegate ma in particolare spicca l'avvicinamento alla famiglia. Per chi invece appartiene ad una multinazionale la motivazione principale risulta essere il miglioramento della retribuzione, delle competenze e rispetto agli altri si parla anche delle relazioni.

Dal numero di cambi risulta che: chi è al primo cambio lavorativo vive come rischiose le promesse dell'azienda, il superamento del periodo di prova e la stabilità economica. Chi è al secondo in particolar modo il riconoscimento delle proprie capacità, il rimpiangere il precedente lavoro e l'adattarsi al nuovo ambiente. Chi invece è al terzo cambio sente come più rischioso il riconoscimento delle proprie capacità e il rimpiangere il precedente lavoro. Per quanto riguarda il rischio minore le differenze sono prevalentemente relativi al rimpiangere il precedente lavoro e all'incongruenza con il ruolo. Non sembra però sussistere una correlazione lineare tra il numero di cambiamenti lavorativi già effettuati e la percezione differente del rischio lavorativo. Sulle motivazioni la differenza più interessante sembra essere che chi è al primo cambiamento cerca di aumentare le sue competenze e aumentando il numero di cambi invece diminuisce, inoltre più aumentano il numero di cambi più si è interessati al miglioramento della qualità della vita.

Anche in questa serie di risultati sembrano quindi intervenire elementi legati al senso di insicurezza e agli investimenti del lavoratore nella propria organizzazione: se infatti da un lato l'aver affrontato più volte un turnover riduce l'insicurezza percepita del lavoratore – in parte riallacciandosi a quanto detto in precedenza sulla moderazione da parte del tipo di contratto sull'insicurezza (Mauno *et al.*, 2005), dall'altro all'aumentare delle esperienze di turnover corrisponde una riduzione dei rischi percepiti che si centra su quanto il lavoratore ha investito nella propria organizzazione. In altri termini, cambiare lavoro (anche se appare sempre meno rischioso in funzione del numero di turnover precedenti) significa comunque rinunciare al “frutto dei propri investimenti”, sia in termini di relazioni interpersonali che di riconoscimento delle proprie abilità lavorative.

Questa ricerca è un contributo allo studio di alcuni aspetti che guidano il comportamento dei candidati che si apprestano a un turnover volontario; molti aspetti devono essere approfonditi, ma i risultati ottenuti ci possono già aiutare a comprendere quali sono gli elementi che più di altri potrebbero influenzare le scelte che portano a cercare ed accettare un nuovo lavoro.

Questo dal punto di vista applicativo può risultare molto utile già nelle primissime fasi di ricerca, potendo modificare ad hoc gli annunci in modo da inserire in maniera

più esplicita alcuni aspetti risultati significativi, introducendo nell'offerta non solo i termini retributivi, ma anche le possibilità di apprendimento, di sicurezza e crescita personale. In quest'ottica, lo studio risulta particolarmente importante proprio per la capacità di individuare i timori e i valori che nel vissuto lavorativo dell'individuo divengono gli elementi maggiormente rappresentativi dei bisogni più profondi dello stesso. Conoscendo questi elementi guida può diventare più facile individuare gli interessi principali per le diverse categorie professionali e quindi approfondire fin da subito, sia con l'azienda che con i candidati, gli aspetti che influenzeranno la decisione finale di accettare o meno un nuovo lavoro, evitando il più possibile perdite in termini di tempo e di utilizzo di risorse da parte di tutti gli interlocutori coinvolti. Ugualmente per attività di formazione o di outplacement diviene fondamentale per orientare in modo più opportuno le persone e per indirizzarle verso percorsi che soddisfino al meglio i loro bisogni sia in termini di sicurezza che di soddisfazione.

#### Principali limiti di questo studio e possibili sviluppi futuri

Per quanto riguarda i principali limiti del presente lavoro è da ricordare che:

- a) il gruppo di soggetti interpellati nella prima ricerca non è rappresentativo della totalità di tutti i ruoli professionali che hanno ricercato lavoro attraverso l'agenzia ma è stato vincolato alle ricerche di figure professionali aperte nel periodo in cui è stata effettuata la ricerca ;
- b) per limiti di lunghezza del questionario, non è stata approfondita la totalità dei valori professionali e non è stato possibile prendere in considerazione altre variabili ipotizzati da precedenti modelli;
- c) il tipo di dati raccolti nella seconda ricerca vista la vasta quantità di informazioni qualitative non ha permesso di completare tutte le analisi che ci eravamo prefissati;
- d) il disegno trasversale della ricerca non ha permesso di verificare compiutamente, come si sarebbe potuto fare con un'indagine longitudinale, i legami causa – effetto tra le variabili.

Infine per concludere è possibile indicare alcune linee di sviluppo che emergono da questa ricerca e che potrebbero costituire l'oggetto di ulteriori indagini. In particolare, la preparazione di questo contributo ha fatto emergere due aree di possibili approfondimenti.

- Confrontare le diversità tra candidati proveniente da turnover volontari e da misure di outplacement.
- Raffrontare i lavoratori con profili professionali non specializzati rispetto alle figure più marcatamente specializzate.



## **BIBLIOGRAFIA**

Accornero, A. (1997). *Era il secolo del lavoro*. Bologna: Il Mulino.

Accornero, A. (2001). Pezzi di lavoro. *Il Mulino*, 1, 102-113.

Adler, P. S., & Kwon, S. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27, 17-40.

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.

Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.

Allen, D. G., Weeks, K. P., & Moffitt, K. R. (2005). Turnover intentions and voluntary turnover: The moderating roles of self-monitoring, locus of control, proactive personality, and risk aversion. *Journal of Applied Psychology*, 90, 980-990.

Allen, D.G., Renn, R.W., Moffitt, K.R., & Vardaman, J.M. (2007). Risky business: The role of risk in voluntary turnover decisions. *Human Resource Management Review*, 17, 305-318.

Allport, G. W. , Vernon, P. E., Lindzey, G. (1970). *Study of values*. Boston: Houghton Mifflin.

Ancona L. e Gemelli A., 1959, *Il colloquio come strumento d'indagine in psicologia sociale e clinica*, Contributi del laboratorio di psicologia, Università Cattolica, Milano, XXII 1-15.

Anderson N. e Shackleton V., 1993, *Successful selection interviewing*, Blackwell, Oxford.

Argentero P., 1998, *L'intervista di selezione*, Franco Angeli, Milano.

Arnold, H. J., & Feldman, D. C. (1982). A multivariate analysis of the determinates of job turnover. *Journal of Applied Psychology*, 67, 350-360.

Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 295-306.

Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. New York: Oxford University Press.

Arthur, M. B., Claman, P.H., DeFilippi, R. J. (1995). Intelligent enterprise, intelligent careers. *Academy of Management Executive*, 9, 7-20.

Arthur, M. B., Inkson, K., Pringle, J. K. (1999). *The new careers: Individual action & economic change*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Ashford, S. J., & Taylor, M. S. (1990). Adaptation to work transitions: An integrative approach. In G. R. Ferris & K. M. Rowland (Eds.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 8, pp. 1-39). Greenwich, CT: JAI Press.

Ashford, S.J., Lee, C., & Bobko, P. (1989). Content, causes, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test. *Academy of Management Journal*, 4, 803-829.

Ashforth, B. E. (2001). *Role transitions in organizational life: An identity-based perspective*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Ashforth, B. E., & Fugate, M. (2001). Role transitions and the life span. In B. E.

Ashforth (Ed.), *Role transitions in organizational life: An identity-based perspective* (pp. 225-257). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Ashforth, B. E., & Saks, A. M. (2000). Personal control in organizations: A longitudinal investigation with newcomers. *Human Relations*, 53, 311-339.

Aspinwall, L. G., & Taylor, S. E. (1992). Modeling cognitive adaptation: A longitudinal investigation of the impact of individual differences and coping on college adjustment and performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63, 989-1003.

Aspinwall, L. G., & Taylor, S. E. (1997). A stitch in time: Self-regulation and proactive coping. *Psychological Bulletin*, 121, 417-436.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W. H. Freeman Co.

Barbieri P. (2003). Social Capital and Self-Employment. A Network Analysis Experiment and Several Considerations. *International Sociology*, 18, 681-701.

Barling, J., & Kelloway, K.E. (1996). Job insecurity and health: The moderating role of workplace control. *Stress Medicine*, 12, 253-259.

Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1-26.

Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 103-118.

- Bazerman, M. (1998). *Judgment in managerial decision making*. New York: Wiley.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32–42.
- Becker, G. S. (1975). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: Columbia University Press.
- Bellotto, M., & Trentini, G., (1997). Genesi e sviluppo del progetto. In Bellotto, M., (ed.), *Valori e lavoro. Dimensioni psico-sociali dello sviluppo personale* (pp. 83-108). Milano: Franco Angeli
- Berings, D., De Fruyt, F., and Bouwen, R. (2004). Work values and personality traits as predictors of enterprising and social vocational interests. *Personality and Individual Differences*, 36(2), 349-364.
- Berzonsky, M. D. (1990). Self-construction over the life-span: A process perspective on identity formation. In G. J. Neimeyer & R. A. Neimeyer (Eds.), *Advances in personal construct theory* (Vol. 1, pp. 155–186). Greenwich, CT: JAI Press.
- Berzonsky, M. D. (1992). Identity style and coping strategies. *Journal of Personality*, 60, 771–788.
- Berzonsky, M. D., & Adams, G. R. (1999). Reevaluating the identity status paradigm: Still useful after 35 years. *Developmental Review*, 9, 557–590.
- Bieschke K. J. e Graybill D. , 1986, Personnel procedures for campus service organizations, *Journal of college student personnel*, 27, 4, 370-371.
- Bimbi, F. (1993). *Il genere e l'età. Percorsi di formazione dell'identità verso la vita adulta*. Milano: Franco Angeli.
- Boerchi, D., Castelli, C., & Gullotta, A. (2000). I valori professionali per l'orientamento: un excursus teorico e un nuovo inventario sui valori professionali. *Giornale Italiano di Psicologia dell'Orientamento*, 1/2000, 21-34.
- Borg, I., & Elizur, D. (1992). Job insecurity: Correlates, moderators and measurement. *International Journal of Manpower*, 13, 13–26.
- Borgia, M. (1978). Verifica dei valori professionali in alcuni indirizzi scolastici. *Bollettino di Psicologia Applicata*, 147, 17-29.
- Borgia, M. (1981). La maturazione dei valori professionali in rapporto all'età. *Orientamento Scolastico e Professionale*, 2, 83-90.
- Boxman, E. A., de Graaf, P. M., & Flap, H. D. (1991). The impact of social and human capital on the income attainment of Dutch managers. *Social Networks*, 13, 51–73.

- Breese, J. R., & O'Toole, R. (1995). Role exit theory: Applications to adult women college students. *Career Development Quarterly*, 44, 12–25.
- Brockner, J. (1988). The effects of work layoffs on survivors: Research, theory, and practice. In B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, Vol. 10. Greenwich, CT: JAI Press.
- Burbeck E. e Furnham A., 1985, Police officer selection: a critical review of the literature, *Journal of police science and administration*, 13, 1, 58-69.
- Burke, R.J., & Nelson, D. (1998). Mergers and acquisitions, downsizing, and privatization: A North American perspective. In M.K. Gowing, J.D. Kraft, & J.C. Quick (Eds.), *The new organizational reality: Downsizing, restructuring, and revitalization* (pp. 21–54). Washington, DC: American Psychological Association.
- Burt, R. S. (1997a). The contingent value of social capital. *Administrative Science Quarterly*, 42, 339–365.
- Burt, R. S. (1997b). A note on social capital and network content. *Social Networks*, 19, 355–373.
- Campbell J. P., Dunette M. D. Lawler E. E. III e Weickke J. R., 1970, *Managerial behavior performance and effectiveness*, Mc Graw-hill, New York.
- Carrà, E., & Marta, E. (1995). *Relazioni familiari e adolescenza: sfide e risorse nella transizione all'età adulta*. Milano: Franco Angeli.
- Carter, M. A., & Cook, K. (1995). Adaptation to retirement: Role changes and psychological resources. *Career Development Quarterly*, 44, 67–82.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1994). Situational coping and coping dispositions in a stressful transaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 184–195.
- Castelli, C., & Boerchi, D. (2005). I valori professionali: Contributo alla validazione dell'IVP – Inventario dei Valori Professionali. *Risorsa Uomo*, 11, 139-162.
- Cavalli A., De Lillo A. (1993). *Giovani anni 90. Terzo rapporto IARD sulla condizione giovanile in Italia*. Bologna: Il Mulino.
- Chan, D. (2000). Understanding adaptation to changes in the work environment: Integrating individual difference and learning perspectives. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 18, pp. 1–42). Stamford, CT: JAI Press.
- Cheek, C., & Jones, R. M. (2001). Identity style and employment histories among women receiving public assistance. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 76–88.

- Colbert G. A. e Taylor L. R., 1978, Empirically derived job families as a foundation for the study of validity generalization. Study 3: Generalization of selection test validity, *Personnel psychology*, 31, 355-364.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). The five-factor model of personality and its relevance to personality disorders. *Journal of Personality Disorders*, 6, 343-359.
- Cotton, L., Bynum, D.R., Madhere, S. (1997). Socialization forces and the stability of work values from late adolescence to early adulthood. *Psychological Reports*, 80, 115-124.
- Crant, J. M. (1995). The proactive personality scale and objective job performance among real estate agents. *Journal of Applied Psychology*, 80, 532-537.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26, 435-462.
- Da Empoli, G. (2000). *La guerra del talento*. Venezia: Marsilio.
- Dagnino, A. (1996). *I nuovi nomadi: pionieri della mutazione, culture evolutive, nuove professioni*. Roma: Castelvecchi.
- Daniel C. e Valencia S., 1991, Structured interviewing simplified, *Personnel management*, 20, 2, 127-134.
- Davy, J.A., Kinicki, A.J., & Scheck, C.L. (1997). A test of job security's direct and mediated effects on withdrawal cognitions. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 323-349.
- Dekker, S.W.A., & Schaufeli, W.B. (1995). The effects of job insecurity on psychological health and withdrawal: A longitudinal study. *Australian Psychologist*, 30, 57-63.
- Dess, G. G., & Shaw, J. D. (2001). Voluntary turnover, social capital, and organizational performance. *Academy of Management Review*, 26, 446-456.
- Deutsch, F. (1984). Career choices.. In R.J. Corsini (Ed.). *Encyclopedia of Psychology* (pp. 191-193). Toronto: Wiley.
- De Vito, E., Luzzati, D., Palazzi, S., & Guerrini, A. (1989). Il sé e l'immagine di sé nell'adolescenza. *Età Evolutiva*, 32, 69-78.
- De Witte, H. (1999). Job insecurity and psychological well-being: Review of the literature and exploration of some unresolved issues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 155-177.
- Digman, J. M. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual review of psychology* (Vol. 41, pp. 417-440). Stanford, CA: Annual Reviews.

Dupont J.B., & Leresche G. (1981). Définition et mesure des valeurs professionnelles chez les futurs bacheliers. *Bulletin de psychologie*, 35, 449-471.

Dyer, L., & Parker, D.F. (1975). Classifying outcomes in work motivation research: an examination of the intrinsic-extrinsic dichotomy. *Journal of Applied Psychology*, 60, 455-458.

Ellison K. W., Fornelius B. A., Giblin E. A. e Kirk S. L., 1985, The Montclair police selection procedure: a summary , *Social action and the law*, 11, 3, 69-71.

Ercolani A. P. , Areni A. e Mannetti L. , 1990, *La ricerca in psicologia*, La nuova Italia scientifica, Roma.

Ercolani A. P. , Areni A. , Scalisi T. G. , 1994, *Introduzione all'uso della statistica in psicologia*, Led, Milano.

Erez, A., & Judge, T. A. (2001). Relationship of core self-evaluations to goal setting, motivation, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1270–1279.

Farrell, D., & Rusbult, C. E. (1981). Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment, and turnover: The impact of rewards, costs, alternatives, and investments. *Organizational Behavior and Human Performance*, 28, 78–95.

Flanagan J. C., 1954, The critical incident technique, *Psychological bulletin* 51, 327-358.

Follis, M. (1991). Traiettorie e scalate: l'approccio sociologico alla mobilità di carriera. *Politiche del lavoro*, 15-16, 27-68.

Forbes, J. B., & Piercy, J. E. (1991). *Corporate mobility and paths to the top: Studies for human resource and management development specialists*. New York: Quorum.

Fraccaroli, F. (2005) *Progettare la carriera*. Milano: Cortina.

Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21<sup>st</sup> century. In B. M. Staw & R. I. Sutton (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 23, pp. 133–187). Amsterdam: Elsevier.

Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 14–38.

Fugate, M., Kinicki, A. J., & Scheck, C. L. (2002). Coping with an organizational merger over four stages. *Personnel Psychology*, 55, 905–928.

Garrett H. E. , 1937, *Statistic in psychology and educational*, Longmans e Green, New York.

Gaskin, D. J.,Weinfurt, K. P., & Castel, L. D. (2004). An exploration of relative health stock in advanced cancer patients. *Medical Decision Making*, 24, 614–624.

- Ghiselli, E. E. (1974). Some perspectives for industrial psychology. *American Psychologist*, 80, 80–87.
- Giardini M., & Venettoni, S. (1997). 'Valori e gestione delle risorse umane. In M. Bellotto (ed.), *Valori e lavoro. Dimensioni psico-sociali dello sviluppo personale* (pp.201-214). Milano: Franco Angeli.
- Ginzberg, E., Ginzburg, S.W., Axelrad, S., & Herman, J.L. (1951). *Occupational choice: An approach to general theory*. New York: Columbia University Press.
- Gould, S. (1979). Characteristics of career planners in upwardly mobile occupations. *Academy of Management Journal*, 22, 539–550.
- Gouveia, S. O., & Clarke, V. (2001). Optimistic bias for negative and positive events. *Health Education*, 101, 228–234.
- Gowing, M.K., Kraft, J.D., & Campbell Quick, J. (Eds.) (1998). *The new organizational reality: Downsizing, restructuring, and revitalization*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: Toward conceptual clarity. *Academy of Management Review*, 3, 438–448.
- Griffeth, R.W., Hom, P.W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26, 463–488.
- Griffeth, R. W., Steel, R. P., Allen, D. G., & Bryan, N. (2005). The development of a multidimensional measure of job market cognitions: The Employment Opportunity Index. *Journal of Applied Psychology*, 90, 335–349.
- Grotevant, H. D. (1997). Toward a process model of identity formation. *Journal of Adolescent Research*, 2, 202–222.
- Grunberg, L., Moore, S., & Greenberg, E. S. (1998). Work stress and problem alcohol behavior: A test of the spillover model. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 487–502.
- Gulati, R., Dialdin, D. A., & Wang, L. (2002). Organizational Networks. In J. A. C. Baum's (Ed.), *Companion to Organizations* (pp. 281-303). Oxford: Blackwell.
- Hall, D. T. (1976). *Careers in organizations*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Hall, D. T. (1986). Dilemmas in linking succession planning to individual executive learning. *Human Resource Management*, 25, 235–265.
- Hall, D. T. (1996). Protean careers of the 21st century. *Academy of Management Executive*, 10(4), 8–16.

Hall, D. T. (1996). *The career is dead – long live the career*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Hall, D. T., & Mirvis, P. H. (1995). The new career contract: Developing the whole person at midlife and beyond. *Journal of Vocational Behavior*, 47, 269–289.

Hall, D. T., & Moss, J. E. (1998). The new protean career contract: Helping organizations and employees adapt. *Organizational Dynamics*, 26, 22 - 37.

Handy, C. (1989). *The age of unreason*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Harré, R. (1993). *Social being*. Oxford: Blackwell.

Harris, C. T., & Earle, J. R. (1986). Gender and work values: Survey findings from a working class sample. *Sex Roles*, 15, 487-494.

Hartley, J., & Klandermans, P.G. (1986). Individual and collective responses to job insecurity. In G. Debus & H.-W. Schroiff (Eds.), *The psychology of work and organization* (pp. 129–136). Amsterdam: Elsevier Science.

Hartley, J., Jacobson, D., Klandermans, B., & van Vuuren, T. (1991). *Job insecurity: Coping with jobs at risk*. London: Sage.

Hazlett S. O., 1985, Results of the selection procedure, *Social action and the law*, 11, 3, 78-80.

Heaney, C.A., Israel, B.A., & House, J.S. (1994). Chronic job insecurity among automobile workers: Effects on job satisfaction and health. *Social Science & Medicine*, 38, 1431–1437.

Heath, C., & Dyaldin, A. (1991). Probability and belief: Ambiguity and competence in choice under uncertainty. *Journal of Risk and Uncertainty*, 4, 5–28.

Heath, R.L., & Fogel, D.S. (1978). Terminal and instrumental? An inquiry into Rokeach's value survey. *Psychological Reports*, 42, 1147-1154.

Hellgren, J., Sverke, M., & Isaksson, K. (1999). A two-dimensional approach to job insecurity: Consequences for employee attitudes and well-being. *European Journal of Work and Organization Psychology*, 8, 179–195.

Heppner, M. J., & Scott, A. B. (2006). Career transition. *Encyclopedia of career development*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.

Herriot, P., & Pemberton, C. (1996). Contracting careers. *Human Relations*, 49, 757-790.



- Higgins, M. C., & Kram, K. E. (2001). Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective. *Academy of Management Review*, 26, 264–288.
- Highhouse, S., & Yuce, P. (1996). Perspectives, perceptions, and risk-taking behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 65, 159–167.
- Hitt, M.A., Keats, B.W., Harback, H.F., & Nixon, R.D. (1994). Rightsizing, building and maintaining strategic leadership: A long-term competitiveness. *Organizational Dynamics*, 23, 18–32.
- Holland, J. L. (1973). *Making Vocational Choices: a theory of careers*, 1<sup>st</sup> edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Holland, J. L. (1977). *Manual for the Vocational Preference Inventory*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Hollenbeck, J. R., & Williams, C. R. (1986). Turnover functionality versus turnover frequency: A note on work attitudes and organizational effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 71, 606–611.
- Hollenbeck, J. R., Ilgen, D. R., Phillips, J. M., & Hedlund, J. (1994). Decision risk in dynamic two-stage contexts: Beyond the status quo. *Journal of Applied Psychology*, 79, 592–598.
- Holtom, B. C., & Inderrieden, E. J. (2006). Integrating the unfolding model and job embeddedness model to better understand voluntary turnover. *Journal of Managerial Issues*, 18, 435–452.
- Hom, P. W., & Griffeth, R. (1995). *Employee turnover*. Ohio: South-Western College Publishing.
- Hoorens, V., & Buunk, B. P. (1993). Social comparison of health risks: Locus of control, the Person-positivity bias, and unrealistic optimism. *Journal of Applied Social Psychology*, 23, 291–302.
- Howard, A. (1995). *The changing nature of work*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Huffcutt A. I e Arthur W., 1994, Hunter e Hunter, 1984, Revisited: interview validity for entry-level jobs, *Journal of Applied Psychology* 79, 2, 184-190.
- Hulin, C. L., Roznowski, M., & Hachiya, D. (1985). Alternative opportunities and withdrawal decisions: Empirical and theoretical discrepancies and an integration. *Psychological Bulletin*, 97, 233–250.
- Isaksson, K., Hellgren, J., & Pettersson, P. (1998). *Strukturuomvandling inom svensk detaljhandel: Uppföljning av omorganization och personalminskning i KF/KDAB* (Structural transformation in Swedish retail trade: Follow-up of a reorganization and

layoff in KF/KDAB). Stockholm: Stockholm University (Reports from the Department of Psychology, No. 97/1998).

Jacobson, D. (1991). Toward a theoretical distinction between the stress components of the job insecurity and job loss experiences. In S.B. Bacharach (Ed.), *Research in the sociology of organizations*, Vol. 9 (pp. 1–19). Greenwich, CT: JAI Press.

Janz J. T. , Hellervik L. e Gilmore D. C. , 1986, *Behavior description interviewing: new, accurate, cost effective*, Allon and Bacon, Newton.

Jick, T.D. (1985). As the axe falls: Budget cuts and the experience of stress in organizations. In T.A. Beehr & R.S. Bhagat (Eds.), *Human stress and cognition in organizations: An integrated perspective* (pp. 83–114). New York: Wiley.

Judge, T. A., & Bono, J. A. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86, 80–92.

Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W., & Bretz, R. D. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology*, 48, 485–519.

Judge, T. A., Erez, A., & Bono, J. A. (1998). The power of being positive: The relation between positive self-concept and job performance. *Human Performance*, 11, 167–187.

Juntunen, C.L., & Atkinson, D. R. (2002). *Counseling Across the Lifespan: Prevention and Treatment*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 2, 263–291.

Kets de Vries, M.F.R., & Balazs, K. (1997). The downside of downsizing. *Human Relations*, 50, 11–50.

Kinnane, J.F., & Bannon, S. M. (1964). Perceived parental influence and work value orientation. *Journal of Counseling Psychology*, 43, 273-279.

Kinnane, J.F., & Pable, M. W. (1962). Family background and work value orientation. *Journal of Counseling Psychology*, 9 , 320–325.

Kirchmeyer, C. (1998). Determinants of managerial career success: Evidence and explanation of male/female differences. *Journal of Management*, 24, 673–692.

Konovsky, M., & Folger, R. (1987). Relative effects of procedural and distributive justice on employee attitudes. *Representative Research in Social Psychology*, 17, 15–24.

- Kozlowski, S., Chao, G., Smith, E., & Hedlund, J. (1993). Organizational downsizing: Strategies, interventions and research implications. In C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*, Vol. 8 (pp. 263–332). New York: Wiley.
- Krackhardt, D., & Porter, L. W. (1986). The snowball effect: Turnover embedded in communication networks. *Journal of Applied Psychology*, 71, 50–55.
- Kraus, S. J. (1995). Attitudes and prediction of behavior: A meta-analysis of the empirical literature. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21, 58–75.
- Krueger, N., & Dickson, P. R. (1994). How believing in ourselves increases risk taking: Perceived self-efficacy and opportunity recognition. *Decision Sciences*, 25, 385–400.
- Kuder, G.F. (1964). *General Interest Survey manual*. Chicago: Science Research Associates.
- Kuder, G.F. (1975). *General Interest Survey: Form E*. Chicago: Science Research Associates.
- Kuhberger, A. (1998). The influence of framing on risky decisions: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 75, 23–55.
- Langdale A. J. e Weitz, 1973, Estimating influence of job information on interviewer agreement, *Journal of Applied Psychology* , 57, 1, 23-27.
- Latack, J.C., & Dozier, J.B. (1986). After the axe falls: Job loss on a career transition. *Academy of Management Review*, 11, 375–392.
- Latham G. P. e Wexley K. N., 1977, Behavioral observation scales for performance appraisal purposes, *Personnel psychology*, 30, 225-268.
- Latham G. P. , Fay C. e Saari L. M., 1979, Application of social learning theory to training supervisors through behavioral modeling, *Journal of Applied Psychology*, 32, 299-311.
- Latham G. P., Saari L. M., Pursell E. D. e Campion M. A., 1980, *The situational interview* *Journal of Applied Psychology*, 65, 4, 422-427.
- Lazarus, R.S., & Folkman, S. (1984). *Stress appraisal and coping*. New York: Springer.
- Leana, C. R., & Rousseau, D. M. (2000). *Relational wealth: The advantages of stability in a changing economy*. Oxford: Oxford University Press.
- Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management Review*, 19, 51–89.
- Lewin, K. (1935). *The dynamic theory of personality*. New York, NY: McGraw Hill.

- Lewin, K. (1943). Defining the “field at a given time”. *Psychological Review*, 50, 292–310.
- Lichtenstein, B., Mendenhall, M. (2002). Non-Linearity and Responsibility: Emergent Order in 21<sup>st</sup> Century Careers. *Human Relations*, 55, 53-80.
- Lim, V.K.G. (1996). Job insecurity and its outcomes: Moderating effects of work-based and nonwork-based social support. *Human Relations*, 2, 171–194.
- Lind, E., & Tyler, T. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum.
- Lis A., Venuti P., De Zordo M. R., 1991, *Il colloquio come strumento psicologico*, Giunti, Firenze.
- Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M., & Latham, G. P. (1981). Goal setting and task performance. *Psychological Bulletin*, 90, 125–152.
- Locke E. A., 1968, Toward a theory of task motivation and incentives, *Organizational behaviour and human performance*, 3, 157-189.
- Locke e. A. e Latham G. P., 1984, *Goal setting: a motivational technique that works*, Prentice Hall, Englewood.
- Lofquist, L. H., & Dawis, R. V. (1969). *Adjustment to work*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Lofquist, L. H., & Dawis, R. V. (1984). Research on work adjustment and satisfaction: Implications for career counseling. In S. D. Brown & R. W. Lent (Eds.), *Handbook of counseling psychology* (pp. 216-237). New York: Wiley.
- London, M., & Smither, J. W. (1999). Career-related continuous learning: Defining the construct and mapping the process. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in human resources management* (Vol. 17, pp. 81–121). Stamford, CT: JAI Press.
- Lo Presti, A. (2008). *Nuovi orientamenti di carriera e qualità del lavoro: Un contributo di ricerca*. Tesi di dottorato.
- Lubit, R. (2001). Tacit knowledge and knowledge management: The keys to sustainable competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 29(3), 164–178.
- Mancinelli, M. R. (2002). *L'orientamento dalla A alla Z*. Milano: Vita e Pensiero.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley.
- Markus, H. (1983). Self-knowledge: An expanded view. *Journal of Personality*, 51, 541–565.
- Markus, H., & Nurius, P. (1986). Possible selves. *American Psychologist*, 41, 954-969.

Markus, H., & Ruvolo, A. (1989). Possible selves: Personalized representations of goals. In L. A. Pervin (Ed.), *Goal concepts in personality and social psychology* (pp. 211–241). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Matteson, M.T., & Ivancevich, J.M. (1987). *Controlling work stress: Effective human resource and management strategies*. San Francisco: Jossey-Bass.

Mattiasson, I., Lindgarde, F., Nilsson, J.A., & Theorell, T. (1990). Threat of unemployment and cardiovascular risk factors: Longitudinal study of quality of sleep and serum cholesterol concentration in men threatened with redundancy. *British Journal of Medicine*, 301, 461–466.

Mauno, S., Kinnunen, U., Makikangas, A., & Natti, J. (2005). Psychological consequences of fixed-term employment and perceived job insecurity among health care staff. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(3), 209-237.

McClelland D. C. e Dailey C., 1973, *Evaluating new methods of measuring the qualities needed in superior foreign service information officers*, McBer, Boston.

McClelland D. C., 1973, Testing for competence rather than for intelligence, *American psychologist*, 28, n.1.

McDaniel M. A. , Whetzel D. L. , Schmidt M. L. e Maurer S. , 1994, The validity of employment interview: a comprehensive review and meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, 79, 599-617.

McKenna, F. P. (1993). It won't happen to me: unrealistic optimism or illusion of control? *British Journal of Psychology*, 84, 39–50.

McLean Parks, J., Kidder, D.L., & Gallagher, D.G. (1998). Fitting square pegs into round holes: Mapping the domain of contingent work arrangements onto the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 697–730.

Meijers, F. (1998). The development of a career identity. *International Journal for the Advancement of Counseling*, 20, 191–207.

Merpol, N. J., Weinfurt, K. P., Burnett, C. B., Balshem, A., Benson, A. B., Castel, L., et al. (2004). Perceptions of patients and physicians regarding phase I cancer clinical trials: Implications for physician–patient communication. *Journal of Clinical Oncology*, 21, 2589–2596.

Miller, V. D., Johnson, J. R., & Grau, J. (1994). Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. *Journal of Applied Communication Research*, 22, 59–80.

- Miller, D., Kets De Vries, M. F. R., & Toulouse, J. M. (1982). Top executive locus of control and its relationship to strategy-making. Structure, and Environment. *Academy of Management Journal*, 25, 237–253.
- Mirvis, P. H., & Hall, D. T. (1994). Psychological success and the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 365–380.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44, 1102–1121.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, 237–240.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86, 493–522.
- Mohr, G.B. (2000). The changing significance of different stressors after the announcement of bankruptcy: A longitudinal investigation with special emphasis on job insecurity. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 337–359.
- Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extra-role efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42, 402–419.
- Moscato S., 2000, Selection interview: a review of validity evidence, adverse impact and applicant reactions, *International journal of selection and assessment*, 8, 237-247.
- Mossholder, K. W, Settoon, R. P., & Henagan, S. C. (2005). A relational perspective on turnover: Examining structural, attitudinal, and behavioral predictors. *Academy of Management Journal*, 48, 607–618.
- Murgia, A. (2006). *Confini, transizioni, frammenti: Una rassegna della letteratura su carriere professionali e differenze di genere*. Trento: Quaderni di Gelso.
- Ng, T. W., Sorensen, K. L., & Eby, L. T. (2006). Locus of control at work: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 1057–1088.
- Noer, D. (1993). *Healing the wounds: Overcoming the trauma of layoffs and revitalizing downsized organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- O'Hara, R.P., & Tiedeman, D.V. (1959). The vocational self concept in adolescence. *Journal of Counseling Psychology*, 6, 292-301.
- Orsi, M. (1993). *Seguire la via del cuore*. Torino: Sonda.

Parker, S.K., Chmiel, N., & Wall, T.D. (1997). Work characteristics and employee well-being within a context of strategic downsizing. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4, 289–303.

Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Boston, MA: Harvard University Press.

Plunkett, M. (2001). Serendipity and agency in narratives of transition: Young adult women. In D. P. McAdams, R. Josselson, & A. Lieblich (Eds.), *Turns in the road: Narrative studies of lives in transition* (pp. 151–175). Washington, DC: American Psychological Association.

Portes, A. (1998). Social capital: Its origins and applications in modern sociology. In J. Hagan & K. S. Cook (Eds.), *Annual Review of Sociology* (Vol. 24, pp. 1–24). Palo Alto, CA: Annual Reviews Inc..

Pozner, B.Z., & Randolph, W.A. (1980). Moderators of role stress among hospital personnel. *The Journal of Psychology*, 105, 215–224.

Probst, T. M. (2000). Wedded to the job: moderating effects of job involvement on the consequences of job insecurity. *Journal of Occupational Health Psychology*. 5(1), 63–73.

Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 612–624.

Pursell E. D., Campion M. A., Gaylord S. R., 1980, Structured interviewing: avoiding selection problems, *Personnel Journal*, 59, 11, 907-912.

Raider, H. J., Burt, R. S. (1996). Boundaryless careers and social capital. In M. B. Arthur & D. M. Rousseau (eds.), *The boundaryless career: A new employment principle for a new organisational era* (pp. 187–200). New York: Oxford University Press.

Raisel, E. B., Weinfurt, K. P., & Schulman, K. A. (2005). Can prospect theory explain risk-seeking behavior by terminally ill patients? *Medical Decision Making*, 25, 609–613.

Renn, R.W., & Vandenberg, R. J. (1991). Differences in employee attitudes and behaviors based on Rotter's (1966) internal-external locus of control: Are they all valid? *Human Relations*, 44, 1161–1178.

Rifkin, J. (1995). *The end of work: The decline of the global labor force and the dawn of the post-market era*. New York: Putnam.

Robinson, D. F., & Miner, A. S. (1996). Careers change as organizations learn. In M. B. Arthur & D. M. Rousseau (eds.), *The boundaryless career: A new employment principle for a new organisational era* (pp. 76–94). New York: Oxford University Press.

- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press.
- Rosenblatt, Z., & Ruvio, A. (1996). A test of a multidimensional model of job insecurity: The case of Israeli teachers. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 587–605.
- Rosenblatt, Z., Talmud, I., & Ruvio, A. (1999). A gender-based framework of the experience of job insecurity and its effects on work attitudes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 197–217.
- Roskies, E., & Louis-Guerin, C. (1990). Job insecurity in managers: Antecedents and consequences. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 345–359.
- Roskies, E., Louis-Guerin, C., & Fournier, C. (1993). Coping with job insecurity: How does personality make a difference? *Journal of Organizational Behavior*, 14, 617–630.
- Rosnati, R. (1995). Adolescenti e aspettative per il futuro: Una prospettiva familiare. In E. Carrà & E. Marta (eds.), *Relazioni familiari e adolescenza* (pp. 78-98). Milano: Franco Angeli.
- Roth P. L. e Champion J. E., 1992, An analysis of the predictive power of the panel interview and pre-employment test, *Journal of occupational and organizational psychology*, 65, 1, 51, 60.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 80, 1–28.
- Salgado J. F., 1998, Sample size in validity studies of personnel selection, *Journal of occupational and organizational psychology*, 71, 161-164.
- Salgado J. F., 1999, *Personnel selection methods*, Wiley, New York.
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1996). Proactive socialization and behavioral self-management. *Journal of Vocational Behavior*, 48, 301–323.
- Savickas, M.L. (2002). Reinvigorating the study of careers. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 381-385.
- Scarpellini C. (1994). L'orientamento esistenziale. *Orientamento Scolastico e professionale*, 1-2, 5-13.
- Scheier, M. F., & Carver, C. S. (1992). Effects of optimism on psychological and physical well-being: Theoretical overview and empirical update. *Cognitive Therapy and Research*, 16, 201–228.
- Schlossberg, N. K., Waters, E. B., & Goodman, J. (1995). *Counselling adults in transitions – Linking practice with theory*. 2<sup>nd</sup> edition. New York, NY: Springer.



- Schwab D., Heneman H. G. e De-cotiis T., 1975, Behaviorally anchored rating scales: a review of the litterature, *Personnel psychology*, 28, 249-562.
- Schwartz, S.H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology: An International Review*, 48, 23-47.
- Seibert, S. E., Crant, J. M., & Kraimer, M. L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, 84, 416-427.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54, 845-874.
- Shackleton V. J. e Newell S., 1991, Management selection: a comparative survey of methods used in top british and french companies, *Journal of occupational psychology*, 64, 23-26.
- Singh, J. V. (1986). Performance, slack, and risk taking in organizational decision making. *Academy of Management Journal*, 29, 562-586.
- Sitkin, S. B., & Pablo, A. L. (1992). Reconceptualizing the determinants of risk behavior. *Academy of Management Review*, 17, 9-38.
- Sitkin, S. B., & Weingart, L. R. (1995). Determinants of risky decision-making behavior: A test of the mediating role of risk perceptions and propensity. *Academy of Management Journal*, 38, 1573-1592.
- Skinner, E. A. (1996). A guide to constructs of control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 549-570.
- Slattery, J. P., & Ganster, D. C. (2002). Determinants of risk taking in a dynamic uncertain context. *Journal of Management*, 28, 89-106.
- Smart B. D., 1987, Progressive approaches for hiring the best people, *Training and development journal*, 41, 9, 46-53.
- Smith P. D. e Kendall L. M., 1963, Retraslation of expectations: an approach to the construction of unambiguous anchors for rating scales, *Journal of Applied Psychology* 47, 149-155.
- Spaltro E., 1989, *L'intervista di gruppo*, in G. Trentini (a cura di), *Teoria e prassi del colloquio e dell' intervista*, La Nuova Italia Scientifica, Roma
- Sparrow, P. (1998). The pursuit of multiple and parallel organizational flexibilities: Reconstituting jobs. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7, 79-95.

- Spector, P. E. (1982). Behavior in organizations as a function of employee's locus of control. *Psychological Bulletin*, 91, 482–497.
- Spector, P. E. (1988). Development of the work locus of control scale. *Journal of Occupational Psychology*, 61, 335–340.
- Spencer L. M. e Spencer S. M., 1995, *Competenze nel lavoro*, Franco Angeli, Milano.
- Spranger E. (1925). *Types of Men*. Halle: Niemy
- Steel, R. P. (2002). Turnover theory at the empirical interface: Problems of fit and function. *Academy of Management Review*, 27, 346–360.
- Steel, R. P., & Griffeth, R.W. (1989). The elusive relationship between perceived employment opportunity and turnover behavior: A methodological or conceptual artifact? *Journal of Applied Psychology*, 74, 846–854.
- Stokes, S. L. (1996). Managing your I.S. career: Coping with change at the top. *Information Systems Management*, 13(1), 76–78.
- Stolz-Loike, M. (1996). Annual review: Practice and research in career development and counseling—1995. *Career Development Quarterly*, 45, 99–140.
- Super, D. E. (1949). *Appraising vocational fitness by means of psychological tests*. New York, NY: Harper and Row.
- Super, D. E. (1957) *The Psychology of Career*. Harper: New York.
- Super, D. E. (1970). *Manual of work values inventory*. Chicago: Riverside.
- Super, D. E. (1980). A life-span, life-space, approach to career developmental counseling. *Journal of Counseling and Development*, 63, 555-562.
- Super, D. E. (1987). Life career roles: Self-realization in work and leisure. In D. T. Hall e Associates (Eds.), *Career development in organizations* (pp. 95-119). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Super, D. E. (1992). Toward a comprehensive theory of career development. In D. H. Montross, C. J. Shinkman (a cura di). *Career development: theory and practice* (pp. 35-64). Springfield, IL: Charles C. Thomas Publisher.
- Super, D. E., & Knasel, E. G. (1981). Career development in adulthood: Some theoretical problems and a possible solution. *British Journal of Guidance & Counselling*, 9, 194-201.
- Super, D. E, Kowalski, E. G., Gotkin, E.H. (1967). *Floundering and trial after high school*. New York: Teachers College, Columbia University.

- Sverke, M., & Hellgren, J. (2001). Exit, voice, and loyalty reactions to job insecurity in Sweden: Do unionized and non-unionized employees differ? *British Journal of Industrial Relations*, 39, 167–182.
- Sverke, M., & Hellgren, J. (2002). The Nature of Job Insecurity: Understanding Employment Uncertainty on the Brink of a New Millennium. *Applied Psychology: An International Review*, 51 (1), 23–42.
- Sverke, M., Gallagher, D.G., & Hellgren, J. (2000). Alternative work arrangements: Job stress, well-being and pro-organizational attitudes among employees with different employment contracts. In K. Isaksson, C. Hogstedt, C. Eriksson, & T. Theorell (Eds.), *Health effects of the new labour market* (pp. 145–167). New York: Plenum.
- Sverko, B., & Vizek-Vidovic, V. (1995). Studies in the meaning of work: Models and some of the findings. In D.E. Super & B. Sverko (eds.), *Life Roles, Values and Careers in International Perspective* (pp. 3-21). San Francisco: Jossey Bass.
- Templer, A. J., & Cawsey, T. F. (1999). Rethinking career development in an era of portfolio careers. *Career Development International*, 4, 70-76.
- Terry, D. J. (1994). Determinants of coping: The role of stable and situational factors. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 895–910.
- Tetrick, L.E., & LaRocco, J.M. (1987). Understanding, prediction, and control as moderators of the relationships between perceived stress, satisfaction, and psychological well-being. *Journal of Applied Psychology*, 72, 538–543.
- Thaler, R. H., & Johnson, E. J. (1990). Gambling with the house money and trying to break even: The effects of prior outcomes on risky choice. *Management Science*, 36, 643–660.
- Tharenou, P. (1997). Explanations of managerial career advancement. *Australian Psychologist*, 32, 19–28.
- Tharenou, P., Latimer, S., & Conroy, D. (1994). How to make it to the top? An examination of influences on women's and men's managerial advancement. *Academy of Management Journal*, 32, 402–423.
- Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Tolbert, P. (1996). Occupations, organizations and the boundaryless career. In M. B. Arthur & D. M. Rousseau (eds.), *The Boundaryless Career. A New Employment Principle for a New Organizational Era* (pp.331-49). New York: Oxford University Press.

Trentini G., 1989, *Tassonomia generale del colloquio e dell'intervista*, in G. Trentini (a cura di), *Teoria e prassi del colloquio e dell'intervista*, La Nuova Italia Scientifica, Roma.

Tversky, A., & Kahneman, A. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. *Science*, 211, 453–458.

Van Der Velde, E.G., Feij, J.A., & Van Emmerik, H. (1998). Change of work values and norms among Dutch young adults: Ageing or societal trends? *International Journal of Behavioral Development*, 22, 55-76.

Vinokur-Kaplan, D., Jayaratne, S., & Chess, W. A. (1994). Job satisfaction and retention of social workers in public agencies, non-profit agencies and private practice. *Administration in Social Work*, 18, 93–121.

Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85, 132–142.

Wanberg, C. R., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2000). Predictors and outcomes of proactivity in the socialization process. *Journal of Applied Psychology*, 85, 373–385.

Wanberg, C. R., Watt, J. D., & Rumsey, D. J. (1996). Individuals without jobs: An empirical study of jobseeking behavior and reemployment. *Journal of Applied Psychology*, 81, 76–87.

Weber, E. U., & Milliman, R. A. (1997). Perceived risk attitudes: Relating risk perception to risky choice. *Management Science*, 43, 123–144.

Weick, K. (1996). Enactment and the boundaryless career: organizing as we work. In M. B. Arthur & D. M. Rousseau (eds.), *The boundaryless career. A new employment principle for a new organizational era* (pp.40-57). New York: Oxford University Press.

Williams, R.S. (1986). Carriera. In R. Harré, R. Lamb, L. Mecacci (Eds.), *Psicologia. Dizionario enciclopedico* (pp. 128-131). Bari: Laterza.

Wong, C. S., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *Leadership Quarterly*, 13, 243–274.

Zatti, A. (1997). Lo studio dei valori nella letteratura psicologica. In M. Bellotto (ed.), *Valori e lavoro. Dimensioni psicosociali dello sviluppo personale* (pp. 51-79). Milano: Franco Angeli.

Zedeck S. e Backer H.T., 1972, Nursing performance as measured by behavioral expectation scales: a multitrait-multirater analysis, *Organizational behavior and human performance*, 7, 457-466.

Zikiye, A. A., & Zikiye, R. A. (1992). The impact of automation on job characteristics: New horizons. *Human Systems Management, 11*, 157–163.

## **ALLEGATO A**

### **QUESTIONARIO PRIMA RICERCA**

## BREVE QUESTIONARIO LAVORATIVO

Sesso:

Anno di nascita:

Regione di residenza:

Stato civile:

Titolo di studio:

Ruolo: impiegata

Inquadramento contrattuale:

Reddito annuo lordo (Ral) ultimo anno:

[ 1] Meno di 20 mila

[ 3] Tra 30 e 40 mila

[ 2] Tra 20 e 30 mila

[ 4] Superiore a 40 mila

Sono elencate una serie di frasi che descrivono alcuni aspetti dell'attività lavorativa, che possono essere considerati più o meno importanti da persone diverse. Non esistono risposte giuste o sbagliate, è solo possibile ottenere un punteggio in grado di descrivere i suoi interessi sulle scelte professionali.

Legga con attenzione e per ognuna delle affermazioni esprima quanto “ per lei è importante nella professione attuale e futura (tra 10 anni)”

(risponda a tutte le domande tenendo presente che: 1= Per niente importante; .....; 4= molto importante)

	Oggi				Nel futuro (tra 10 anni)			
Svolgere attività che richiedono collaborazione di più persone	1	2	3	4	1	2	3	4
Avere la possibilità di fare carriera all'interno dell'azienda	1	2	3	4	1	2	3	4
Ottenere buoni guadagni	1	2	3	4	1	2	3	4
Aumentare le conoscenze su di me e sulle mie capacità	1	2	3	4	1	2	3	4
Raggiungere posizioni che richiedano di dirigere l'attività di altre persone	1	2	3	4	1	2	3	4
Lavorare in un clima di collaborazione	1	2	3	4	1	2	3	4
Poter conquistare posizioni di rilievo	1	2	3	4	1	2	3	4
Raggiungere una posizione che garantisca buone condizioni di vita	1	2	3	4	1	2	3	4
Ricevere indicazioni, positive o negative, sul mio comportamento professionale	1	2	3	4	1	2	3	4
Poter definire obiettivi e compiti svolti dai dipendenti	1	2	3	4	1	2	3	4
Poter condividere con i colleghi i successi e gli insuccessi	1	2	3	4	1	2	3	4
Ottenere una promozione o un riconoscimento dopo ogni successo	1	2	3	4	1	2	3	4
Vedere riconosciuti con guadagni elevati il mio lavoro	1	2	3	4	1	2	3	4
Poter continuare ad apprendere cose nuove	1	2	3	4	1	2	3	4
Avere un ruolo di guida	1	2	3	4	1	2	3	4
Lavorare in gruppo	1	2	3	4	1	2	3	4
Svolgere un lavoro che mi dia prestigio	1	2	3	4	1	2	3	4
Percepire che il mio lavoro è adeguatamente retribuito	1	2	3	4	1	2	3	4
Poter aumentare le mie competenze e capacità	1	2	3	4	1	2	3	4
Dover dirigere il lavoro degli altri	1	2	3	4	1	2	3	4
Lavorare in spazi condivisi con altri colleghi	1	2	3	4	1	2	3	4

Poter raggiungere una posizione che mi dia ampi margini scelta	1	2	3	4	1	2	3	4
Avere un lavoro che garantisce una certa sicurezza economica	1	2	3	4	1	2	3	4
Svolgere un lavoro che mi migliori professionalmente	1	2	3	4	1	2	3	4
Poter prendere decisioni sul mio lavoro e su quello degli altri	1	2	3	4	1	2	3	4
Non dover lavorare da solo	1	2	3	4	1	2	3	4
Che gli altri riconoscano le mie competenze	1	2	3	4	1	2	3	4
Guadagnare molto anche se non è un lavoro che mi soddisfa pienamente	1	2	3	4	1	2	3	4
Poter imparare dal mio lavoro anche a rischio di commettere qualche errore	1	2	3	4	1	2	3	4
Avere l'autorità di gestire attività o gruppi di persone	1	2	3	4	1	2	3	4

Per quanto riguarda lei, a quali ambiti fanno riferimento i rischi maggiori che potrebbe incontrare nel cambiare lavoro:

(risponda a tutte le domande tenendo presente che: 0= Rischio inesistente; 1= Piccolo rischio .....; 5= Rischio molto elevato)

relazioni con i nuovi superiori	0	1	2	3	4	5
relazioni con i nuovi collaboratori	0	1	2	3	4	5
adeguamento alle nuove procedure	0	1	2	3	4	5
adeguamento al nuovo ambiente	0	1	2	3	4	5
adeguamento alla diversa autonomia decisionale	0	1	2	3	4	5
riconoscimenti per il lavoro svolto	0	1	2	3	4	5
riuscire a utilizzare le proprie competenze/conoscenze	0	1	2	3	4	5
superare il periodo di prova	0	1	2	3	4	5
rimpiangere il precedente lavoro	0	1	2	3	4	5
incongruenza personale con il ruolo assegnato	0	1	2	3	4	5
incongruenza con quanto promesso dall'azienda in fase d'assunzione	0	1	2	3	4	5
solidità economica della nuova azienda	0	1	2	3	4	5
possibilità di peggiorare la propria posizione economica	0	1	2	3	4	5
incongruenza lavoro-vita privata	0	1	2	3	4	5



Pensando alle competenze e alle esperienze che ha acquisito nel suo percorso lavorativo indichi la sua opinione per ciascuna delle seguenti affermazioni:  
 (risponda a tutte le domande tenendo presente che: **1** = nessuna probabilità **2** = 25% di probabilità (poco probabile) **3** = 50% di probabilità (abbastanza probabile) **4** = 75% di probabilità (molto probabile) **5** = 100% di probabilità (sicuro))

Qual è la probabilità di trovare un altro lavoro accettabile al di fuori della sua azienda?

Se nel corso del prossimo anno cercasse un altro lavoro, qual è la probabilità di trovarne uno accettabile?

Tenendo in considerazione la sua età, il suo livello d'istruzione e le condizioni economiche generali, quali ritiene siano le probabilità di trovare un altro lavoro accettabile al di fuori della sua azienda?

Se lo volesse veramente, quali ritiene siano le probabilità di trovare un altro lavoro accettabile al di fuori della sua azienda?

Quali ritiene siano le probabilità di trovare un lavoro migliore di quello che svolge attualmente nella sua azienda?

Nel corso del prossimo anno, qual è la probabilità di trovare un altro lavoro accettabile al di fuori della sua azienda?

Nel corso del prossimo anno, quali ritiene siano le probabilità di trovare un lavoro migliore di quello che svolge attualmente nella sua azienda?

Tenendo in considerazione la situazione del mercato attuale indichi il suo accordo/disaccordo per ognuna delle seguenti affermazioni:

**1** = Completamente in disaccordo **2** = In disaccordo **3** = Indifferente **4** = D'accordo **5** = Completamente d'accordo

Ho paura di essere licenziato	1	2	3	4	5
Mi preoccupa mantenere il mio posto di lavoro	1	2	3	4	5
Temo di perdere il mio lavoro	1	2	3	4	5
Temo che possano licenziarmi in un prossimo futuro	1	2	3	4	5
Sono sicuro di poter mantenere il mio lavoro	1	2	3	4	5

Quanto tempo ha riflettuto prima di decidere di iniziare la ricerca di una nuova opportunità lavorativa?

[ 1] Poco      [ 2] Abbastanza      [3] Molto      Mesi \_\_\_\_\_

Cosa (se c'è stato) l'ha maggiormente frenata?

Da quanto tempo è alla ricerca di una nuova adeguata opportunità lavorativa?

Che cosa sta facendo per trovare nuove opportunità lavorative?

GRAZIE PER SUA LA COLLABORAZIONE